

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

Universitat Autònoma de Barcelona

Treball de Fi de Grau

Publicitat i Relacions Públiques

# **LA COMUNICACIÓ DE LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES:**

**Estudi del cas de  
l'Agència Catalana de Turisme**

**Mireia Balagué Jordà**

Tutora: Francisca Morales Serrano

Curs: 2015/2016

## ***Agraïments***

---

A **Francisca Morales**, tutora d'aquest treball,  
pel seu coneixement, temps i dedicació.

A **Glòria Prunés**, per la seva amabilitat,  
atenció i predisposició constant.

A **Alexis Villanueva, Trinidad Rodríguez i Josep Anton Rojas**,  
per dedicar-me el seu temps i concedir-me les entrevistes  
que han fet possible la realització d'aquest treball.

A **Jaume Font**, per concedir-me una llarga entrevista  
que va ser una veritable classe d'història.

A **Elena Roig, Meritxell Canals i Rosalia Pont**,  
per facilitar-me informació per enriquir aquest treball.

A la meua **família**, per ser-hi sempre.

# SUMARI

<b>I. INTRODUCCIÓ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objecte d'estudi.....	2
1.2. Objectius del TFG .....	3
1.3. Estructura del treball .....	3
 <b>II. MARC TEÒRIC .....</b>	 <b>5</b>
2.1. Aproximació al turisme .....	5
2.1.1. Introducció al turisme i al concepte destinació turística .....	5
2.1.2. Història del turisme .....	9
2.1.3. El turisme a Catalunya .....	16
 2.2. Aproximació a la comunicació empresarial .....	 25
2.2.1. Introducció i aproximació històrica a la disciplina .....	25
2.2.2. Els Intangibles .....	26
2.2.2.1. Identitat .....	27
2.2.2.2. Cultura .....	28
2.2.2.3. Imatge .....	28
2.2.2.4. Reputació .....	29
2.2.2.5. Responsabilitat Social Corporativa .....	29
2.2.3. Models de comunicació empresarial .....	29
2.2.3.1. Model de comunicació integral .....	30
2.2.4. El director de comunicació .....	32
 2.3. La comunicació del turisme .....	 34
2.3.1. Els òrgans de gestió del turisme.....	34
2.3.2. La promoció de les destinacions turístiques .....	37
 <b>III. METODOLOGIA .....</b>	 <b>50</b>
3.1. Disseny de la investigació .....	50
3.1.1. Investigació documental .....	52
3.1.2. Investigació de camp .....	53

3.2. Anàlisi de les dades obtingudes i presentació de resultats .....	55
3.3. Categories d'anàlisi .....	55
<b>IV. ESTUDI DE CAS: RESULTATS.....</b>	<b>57</b>
4.1. L'Agència Catalana de Turisme .....	57
4.1.1. Contextualització històrica .....	59
4.1.2. Objectius i funcions.....	59
4.1.3. Missió, visió i valors .....	60
4.1.4. Mercats internacionals .....	61
4.1.5. Programes .....	62
4.2. Identitat .....	62
4.3. Estructura i organització .....	63
4.4. Comunicació empresarial .....	65
4.4.1. Model de comunicació .....	65
4.4.2. Estructura del departament.....	65
4.4.3. El Dircom .....	66
4.4.4. Comunicació corporativa .....	67
4.4.5. Comunicació interna .....	68
4.4.6. Comunicació comercial.....	68
4.4.7. Comunicació de crisi.....	69
4.5. Promoció turística.....	69
4.5.1. Estructura del departament.....	69
4.5.2. Eines de promoció .....	70
4.5.3. La comunicació digital 2.0.....	73
<b>V. CONCLUSIONS .....</b>	<b>77</b>
5.1. Conclusions del cas .....	77
5.2. Futures línies d'investigació .....	82
<b>VI. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>83</b>
6.1. Bibliografia .....	83
6.2. Webgrafia .....	85

<b>VII. ANNEXOS .....</b>	<b>95</b>
<b>Annex 1. Entrevista a Alexis Villanueva .....</b>	<b>95</b>
1.1. Fitxa tècnica .....	95
1.2. Guió de l'entrevista .....	95
1.3. Anàlisi de l'entrevista.....	97
1.4. Transcripció de l'entrevista.....	102
 <b>Annex 2. Entrevista a Trinidad Rodríguez.....</b>	 <b>116</b>
2.1. Fitxa tècnica .....	116
2.2. Guió de l'entrevista .....	116
2.3. Anàlisi de l'entrevista.....	117
2.4. Transcripció de l'entrevista.....	119
2.5. Ampliació de l'entrevista.....	124
 <b>Annex 3. Entrevista a Josep Anton Rojas.....</b>	 <b>127</b>
3.1. Fitxa tècnica .....	127
3.2. Guió de l'entrevista .....	128
3.3. Anàlisi de l'entrevista.....	128
3.4. Transcripció de l'entrevista.....	132
 <b>Annex 4. Entrevista a Jaume Font .....</b>	 <b>143</b>
4.1. Fitxa tècnica .....	143
4.2. Guió de l'entrevista .....	143
4.3. Anàlisi de l'entrevista.....	144
4.4. Transcripció de l'entrevista.....	148

## I. INTRODUCCIÓ

Aquest és un treball d'investigació que s'emmarca dins l'assignatura de Treball de Fi de Grau del Grau en Publicitat i Relacions Públiques de la Universitat Autònoma de Barcelona. El meu objectiu amb la seva realització és conèixer la manera com es comunica una destinació turística, és a dir, quines tècniques, accions i mitjans fa servir un país o regió per mostrar-se al món i, d'aquesta forma, donar-se a conèixer i atraure visitants. En concret, estudiaré el cas de l'Agència Catalana de Turisme (ACT), que és l'organisme encarregat de la promoció de Catalunya com a destinació turística. El segon objectiu és conèixer quina gestió de la comunicació fa el propi organisme, és a dir, com l'Agència treballa la comunicació corporativa, quin model de comunicació segueix i com gestiona les diferents àrees d'actuació.

Les motivacions que m'han portat a escollir l'enfocament i tema d'aquest treball són dues. Per una banda, el meu interès cap a la comunicació institucional que durant el grau no he tingut l'oportunitat de conèixer de manera suficient. Encara que durant la carrera no he pogut realitzar cap assignatura que em permeti assolir un alt nivell de coneixement sobre la matèria, aquesta branca de la comunicació m'ha despertat prou interès per plantejar-me enfocar els meus estudis post-universitaris cap aquest sector. Així doncs, el present treball és una bona oportunitat per formar-me una mica més en el camp de la comunicació empresarial. D'altra banda, m'apassiona viatjar i qualsevol cosa relacionada amb conèixer un nou indret, prova d'això és que abans d'estudiar Comunicació em vaig graduar en Turisme. Fent un treball d'investigació sobre la comunicació que fan les destinacions turístiques, aconseguixo unir les meves dues branques d'estudi i interès: Turisme i Comunicació.

He triat analitzar el cas de l'Agència Catalana de Turisme perquè em permet estudiar la comunicació corporativa i turística a través d'una regió que m'interessa particularment, ja que és el meu país, el conec i m'atrau molt la seva varietat i riquesa. Penso que la seva diversitat cultural i geogràfica la converteix en una destinació molt atractiva, però a la vegada complexa de gestionar, i és per això que crec que puc aprendre molt estudiant un organisme com l'ACT. A més, el fet



de viure a Catalunya em pot facilitar l'accés a les fonts i a la informació. Vull saber si és a través d'una promoció turística adequada i una comunicació corporativa eficaç que s'arriba a ser una destinació turística reconeguda i que rep milions de visitants cada any.

L'objectiu final d'aquesta investigació és assolir uns coneixements més profunds i sòlids sobre la comunicació corporativa i promocional i com s'aplica aquesta a una regió turística. La meua finalitat és que això em permeti ser una bona professional del sector i, en el futur, poder fer les meves pròpies aportacions de millora.

### **1.1. Objecte d'estudi**

L'objecte d'estudi del present treball és, per una banda, la gestió de la comunicació d'un organisme de gestió de destinacions turístiques i, per l'altra, la manera com es comuniquen i promocionen les destinacions turístiques a l'exterior. En concret, volem conèixer les tècniques i eines de comunicació que s'utilitzen per comunicar una destinació turística. Pensant en la comunicació turística, podríem estudiar molts aspectes d'aquesta, alguns tants importants com l'estratègia, la marca o la imatge però, degut a que l'objecte d'estudi ha de ser més concret, analitzarem només les eines de promoció. Per tal d'arribar al nostre objectiu serà necessari documentar-nos sobre diversos temes: primer, sobre la comunicació empresarial agafant de referència el model de comunicació integral, ja que degut a la seva visió global és el que considerem més adequat per implantar en una empresa en l'actualitat i, segon, sobre la comunicació que fan les destinacions turístiques i els mitjans que fan servir. Així doncs, a partir de les directrius del model integral de la comunicació estudiarem la comunicació d'un organisme de gestió turística. D'acord amb el tema serà necessari, abans de centrar-nos en l'estudi del cas, emprendre un viatge en el temps per conèixer la història del turisme, tant a nivell català com a nivell mundial; així com els conceptes turisme i destinació turística, i la història de la seva gestió, amb la finalitat de comprendre millor el sector que estem estudiant.

## **1.2. Objectius**

Els objectius generals de la investigació, a nivell personal, són els dos següents:

- Créixer com a comunicadora integral d'empreses especialitzant-me en el sector del turisme.
- Avançar en el coneixement de la comunicació dels organismes de gestió o promoció turística a partir de la metodologia del cas.

Els anteriors objectius es desenvolupen en els següents objectius específics:

- Conèixer l'evolució del sector turística i la seva gestió a Catalunya.
- Entendre, a partir d'una base teòrica, les directrius de la comunicació empresarial.
- Esbrinar com es comunica una destinació turística (mitjans, canals, tècniques).
- Analitzar, a partir d'un cas real, com es gestiona la comunicació d'un organisme del sector turístic.
- Saber com s'organitza i quines tasques desenvolupa l'organisme de gestió d'una destinació turística.

A partir dels objectius sorgeixen les següents preguntes que caldrà resoldre durant la investigació:

- Com es gestiona la comunicació d'una destinació turística?
- Quines són les directrius generals de la comunicació empresarial?
- A través de quines eines es comunica una destinació turística?

## **1.3. Estructura de la investigació**

L'estructura d'aquest treball es divideix en set apartats. El primer apartat correspon a la introducció, on s'explica el tema del treball i les motivacions que m'han portat a fer-lo. També es defineix l'objecte d'estudi, s'especifiquen els objectius que es pretenen assolir i es plantegen les preguntes d'investigació.

Al segon bloc, el marc teòric, es fa una recerca d'investigació teòrica sobre els temes centrals del treball. El marc teòric es divideix en tres apartats:

A. El primer apartat és una aproximació al turisme, on es presenten els conceptes de turisme i destinació turística. A continuació, es fa un breu repàs a la història del turisme a partir del segle XIX i a la història de la gestió turística a Espanya. Aquest primer apartat finalitza amb una anàlisi del sector turístic a Catalunya en l'actualitat, aportant també informació sobre la seva història i gestió.

B. El segon apartat del marc teòric és una aproximació a la comunicació empresarial o institucional. Com s'ha comentat anteriorment, considerem el model de comunicació integral el model de referència pel bon funcionament de l'empresa en la seva globalitat, i és per aquest motiu que descriurem aquest model de manera més extensa. També s'explicaran els valors intangibles i la figura del Director de Comunicació, l'anomenat Dircom.

C. Per acabar, el tercer apartat del marc teòric es centra en investigar com es comunica una destinació turística. Primer, s'explica l'estructura i funció dels òrgans de gestió de les destinacions turístiques; després, es detallen els instruments de promoció que existeixen i, per últim, es fa una explicació sobre la importància de la comunicació 2.0 i les seves eines.

El tercer bloc del treball és la metodologia de l'estudi de cas, on explicarem el model metodològic i proposarem les categories d'anàlisi de la investigació.

En quart lloc, trobem el bloc de l'estudi de cas. En aquest apartat es presenten els resultats de l'estudi de l'Agència a partir de les categories d'anàlisi detallades a la metodologia. Per obtenir els resultats sobre el cas, s'ha analitzat i contrastat la informació obtinguda durant la investigació de camp amb les entrevistes realitzades. Aquestes han sigut a: Alexis Villanueva, responsable del departament de Comunicació Corporativa de l'ACT; a Trinidad Rodríguez, cap del departament de Publicitat de l'ACT; a Josep Anton Rojas, director de Turisme i Ciutat de Turisme de Barcelona; i a Jaume Font, historiador, professor de la Universitat de Barcelona (UB) i subdirector de Programació de la Direcció General de Turisme entre 2006 i 2010.

El cinquè bloc del treball són les conclusions. A partir de l'anàlisi dels resultats extraurem unes conclusions sobre com es comunica el cas estudiat i, a continuació, ens plantejarem possibles futures línies d'investigació.

El sisè apartat és la bibliografia, on s'especificaran les referències de les publicacions, notícies i webs a partir dels quals s'ha extret la informació per a l'elaboració del present treball.

Per acabar, el setè bloc són els annexos, on s'hi recull la transcripció de les quatre entrevistes realitzades; així com la seva fitxa tècnica, el guió i els resultats del seu anàlisi a partir de les categories esmentades a la metodologia.

## **II. MARC TEÒRIC**

### **2.1. Aproximació al Turisme**

#### **2.1.1. Introducció al turisme i al concepte destinació turística**

Etimològicament, la paraula turisme prové de les arrels *tour* i *turn*, ambdues provinents del llatí (Guijarro, 2009:15)<sup>1</sup>. Són moltes les definicions proposades pel terme turisme, encara que totes elles es refereixen a la idea de desplaçament o el motiu de l'estada. No obstant això, Guijarro (2009:15) destaca que "el sector turístic és molt complex ja que, d'una banda, la delimitació de l'àrea que comprèn és confusa degut a que les activitats o els subsectors que formen part del mateix són heterogenis i, per un altre, existeixen múltiples i complexes interrelacions entre els mateixos elements que el constitueixen".

---

<sup>1</sup> Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM – Modelo Cliente Céntrico – como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: estudio empírico de la aplicación de un CRM – Modelo Cliente Céntrico – en agencias de viajes*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia [en línia] Disponible a: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf>

El turisme, tal i com l'entendem avui en dia, va néixer a la segona meitat del segle XX (Salvà, 1998:8)<sup>2</sup>. Aquesta dada però, és només correcta si pensem en el “turisme de masses”, és a dir, el turisme més convencional, passiu i estacional; normalment menys exigent i especialitzat; en definitiva, el turisme presentat com a un producte o servei estandarditzat i accessible per a la majoria de la població. Encara que a aquest tipus de turisme se l'ha denominat de “masses” fent més referència a la qüestió de la qualitat de l'impacte sobre l'entorn local que al nombre de turistes, la veritat és que aquest terme es va popularitzar entre els anys 1950 i 1970 degut al gran augment del turisme des de finals del segle XX (Gordon, 2002:125)<sup>3</sup>. Si tenim en compte però, el significat literal de la paraula turisme, veurem que és un fenomen que ha existit des de l'origen de la humanitat quasi bé, ja que el turisme implica viatjar, és a dir, desplaçar-se, i hi ha hipòtesis que afirmen que els primers homínids provinents del continent africà van colonitzar Europa i Àsia fa 1,8 milions d'anys (Montes, 2013:39)<sup>4</sup>.

Fernández (1989:23-25)<sup>5</sup>, esmenta algunes de les definicions més significatives de turisme: Glucksmann (1929) diu que el turisme “és un venciment de l'espai per persones que afluïxen a un lloc on no posseeixen lloc de residència fix”. Bormann (1939), definia el turisme com “el conjunt de viatges l'objecte dels quals és el plaer o per motius comercials, professionals o altres anàlegs i durant els quals l'absència de la residència habitual és temporal”. Per a l'alemany Benscheidt (1940) el turisme era “el conjunt de relacions pacífiques entre viatgers que es detenen en un lloc, les persones domiciliades allí i els naturals d'aquesta regió. Posteriorment, els suïssos Kurt Kraft i Walter Hunziker (1942) consideraven el turisme com “el conjunt de relacions i fenòmens produïts pel desplaçament i permanència de persones fora del seu domicili, mentre que aquests desplaçaments i permanència no estiguin motivats per una activitat lucrativa”.

---

<sup>2</sup> Salvà, P. (1998). Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo. *Cuadernos de Turismo*, Nº 2, pp. 7-24 [en línia] Disponible a: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/23401>

<sup>3</sup> Gordon, B. (2002). El turismo de masas: un concepto problemático en la historia del siglo XX. *Historia Contemporánea*, Nº 25, pp. 125 - 156 [en línia] Disponible a: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/HC/article/view/5928/5608>

<sup>4</sup> Montes, R. (2013-2014). Paleolítico Inferior Arcaico en la Península Ibérica. *Tiempo y sociedad*, Nº 13, pp. 5 - 44 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/351726>

<sup>5</sup> Fernández, L. (1989). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Editorial

D'altra banda, el propi Fernández (1989:23-25) explica que “turistes són tots aquells que es desplacen fora del seu domicili habitual comú amb intenció de tornar”. Referint-se al turisme, diu que “és, d'una banda, el conjunt de turistes, que cada vegada són més nombrosos; per un altre, són els fenòmens i relacions que aquesta massa produeix a conseqüència dels seus viatges”. No obstant, Fernández no es queda en aquesta simple definició més convencional i en la línia de les que ja hem vist, sinó que també diu que el “turisme és tot l'equip receptor d'hotels, agències de viatge, transports, espectacles, guies, intèrprets, etc., que el nucli ha d'habilitar per atendre als corrents turístics que l'envaeixen - i que no promouria si no els rebés”. I afegeix: “turisme són les organitzacions privades o públiques que sorgeixen per fomentar la infraestructura i l'expansió del nucli; les campanyes de propaganda que cal planejar, executar i difondre; la creació d'oficines d'informació; la creació d'escoles per a l'ensenyament del turisme; l'estudi del turisme per deduir les línies generals de la política a seguir; la promoció del turisme social”. Trobem aquí, per primera vegada, una referència explícita a la promoció turística i a termes fora del concepte “moviment” dins de la mateixa definició de turisme.

En aquesta mateixa línia, Ávila i Barrado (2005:31)<sup>6</sup> diuen que actualment “el turisme no és entès com un simple desplaçament a un lloc on hi ha quelcom, sinó com una activitat més complexa i participativa”. Es tracta d'anar a algun lloc per fer alguna cosa, així que ja no és suficient tenir recursos per a que puguin ser observats, sinó que cal construir productes que permetin realitzar activitats i fer partícips als turistes.

Per acabar de entendre bé el terme turisme i la seva dimensió, s'han de conèixer també altres conceptes relacionats amb el sector i que l'Organització Mundial del Turisme (OMT)<sup>7</sup>, a través del glossari de la seva web, defineix. Així, considera turista (o visitant que pernocta) una persona que durant el seu viatge fa, com a mínim, una pernoctació; si no en fa, se'l considera visitant de dia. Del viatge

---

<sup>6</sup> Ávila, R., Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, Nº 15, pp. 27-43 [en línia] Disponible a: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18541>

<sup>7</sup> L'OMT és l'organisme de les Nacions Unides encarregat de la promoció d'un turisme responsable, sostenible i accessible per a tots. Font: <http://www2.unwto.org/es>

turístic diu que és “tot desplaçament d’una persona a un altre lloc fora del seu lloc de residència habitual, des del moment de la seva sortida fins a la seva tornada”. Per tant, s’entén que es refereix a un viatge d’anada i tornada, i les persones que realitzen aquests viatges són els visitants o turistes. Per últim, defineix el sector del turisme com “el conjunt d’unitats de producció a diferents indústries que produeixen béns i serveis de consum demandats pels visitants (turistes)”.

Pel que fa al concepte de destinació turística, Barrado (2004:45)<sup>8</sup> el defineix com a “l’àmbit on es realitzen la major part de les activitats de producció i consum turístic i on es produeixen la majoria dels efectes geogràfics, socials, econòmics i culturals del turisme”. I remarca que, tradicionalment, se l’ha definit de manera simplista com a sinònim del producte o del lloc on es produeix i consumeix el turisme, però realment la destinació és un subsistema que hi ha a l’espai secant entre dos sistemes més amplis: el sectorial-turístic i el geogràfic. La destinació turística ha de ser interpretada, planificada i gestionada tenint en compte els seus elements individuals, però atenent fonamentalment a les interaccions que entre aquests dos sistemes es produeixen. També afirma que “per aconseguir desenvolupaments turístics equilibrats s’ha d’actuar sobre el conjunt del que significa la destinació entès com un espai geogràfic, social i econòmic amb unes determinades qualitats, a partir de les quals s’ofereixen experiències turístiques als seus visitants, però també oportunitats i qualitat de vida als seus habitants” (Barrado, 2004:45).

Ejarque (2005:27-28)<sup>9</sup> defineix destinació turística com “un conjunt de recursos que generen una capacitat d’atracció suficient per induir a un viatger a realitzar els esforços necessaris per a desplaçar-se”. Però això no és suficient per a garantir l’èxit, per a que una destinació funcioni ha de respondre adequadament als desitjos del mercat. Tenint en compte aquesta idea, Ejarque (2005:29) torna a definir destinació turística des d’un punt de vista més pràctic, i diu que “és un territori que amb una marca, un preu i, per lo tant, un lloc al mercat, manté durant una gran part de l’any un flux de visitants i turistes lo suficientment nombrós com

---

<sup>8</sup> Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios turísticos*, Nº 106, pp. 45-68 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140762>

<sup>9</sup> Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide

per a convertir aquesta activitat en una de les bases de la seva economia". A més, distingeix set tipus de destinacions segons el tipus d'activitat predominant que el turista realitza quan arriba al lloc: destinació de negocis, vacacional, de sol i platja, de muntanya, rural, destinacions úniques i ecològiques i destinacions exòtiques o exclusives (Ejarque, 2005:62-65).

Bigné, Font i Andreu (2000:30-31)<sup>10</sup> defineixen les destinacions com combinacions de productes turístics "que ofereixen una experiència integrada als turistes". Consideren destinacions turístiques "un àrea que presenta característiques reconegudes pels visitants potencials, les quals justifiquen la seva consideració com a entitat i atrauen viatges al mateix, amb independència de les atraccions que existeixin a altres zones". Aquesta definició té les següents implicacions: la destinació turística és una unitat que forma un sistema, englobat per diversos recursos turístics i infraestructures; la destinació turística no té perquè tenir els mateixos límits que els de la gestió administrativa del territori, i això vol dir que els diferents organismes han de col·laborar en la planificació i gestió del lloc per a que aquest funcioni al seu ple rendiment i; per últim, els serveis i productes s'han d'integrar per a satisfer al turista, ja que aquest percep les seves vacances com una experiència global.

Tenint en compte totes aquestes definicions, podem concloure que una destinació turística ha de ser un espai amb algun atractiu o recurs i que disposi, a més, d'una estructura de serveis per a satisfer les necessitats i desitjos dels seus visitants. Aquesta espai ha de ser gestionat i planificat per un organisme amb capacitat administrativa que faci rendible aquest territori i que es desenvolupi, no tant sols per oferir una experiència de qualitat als turistes, sinó també per afavorir l'economia local.

### **2.1.2. Història del turisme**

Definir la història del turisme és una feina complicada, ja que no existeix un consens entre els autors sobre quan es pot considerar que va iniciar aquest

---

<sup>10</sup> Bigné, E., Font, X., Andreu, I. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial



fenomen. Cioce (2004:291-293)<sup>11</sup> diu que durant l'Holocè (passatge del Paleolític al Neolític, fa uns 12.000 anys) es van iniciar els cicles de la civilització humana ocasionats per l'augment poblacional i per l'esgotament dels recursos naturals de les comunitats on habitaven. Aquests dos factors van ser fonamentals per l'aparició de tecnologies que fins aquell moment només s'havien introduït a l'agricultura. A partir d'aquest període van sorgir les primeres comunitats domèstiques que contenen els elements constitutius del fenomen turisme. I afegeix que, durant l'Edat Antiga, a les primeres civilitzacions va haver-hi una gran activitat productiva a les regions pròsperes amb abundància de recursos naturals, com per exemple a Mesopotàmia; i es creu que va ser en l'àmbit de les comunitats domèstiques on es van generar les condicions ideals per al sorgiment de les primeres comunitats amb característiques receptores pel turisme. "Aquest tipus de societats van sobreviure gràcies a la solidaritat dels seus membres [...], per a que una societat perduri, és a dir, per a que generi benestar social, es necessari que es realitzin acords" Cioce (2004:292). Des d'aquesta perspectiva, el turisme pot ser considerat un acord per a fer possible el desplaçament de persones entre comunitats. "El turisme és un instrument que facilita el desplaçament humà, és a dir, pressuposa la coordinació de d'algunes activitats com l'allotjament, menjars i esplai per a que l'esdeveniment turístic es dugui a terme" Cioce (2004:293).

En contraposició a aquesta idea, trobem autors com Bilbao, Gómez i Miguel (1997:106)<sup>12</sup> que diuen que no es poden tenir en compte, a l'hora de parlar de turisme, els grans moviments migratoris que durant molts segles han afectat pobles sencers perquè no tenen la característica essencial del turisme: la llibertat. Tampoc consideren turisme els moviments de persones per rutes comercials i religioses de l'Antiguitat, encara que sí que els consideren antecedents. "La falta de massificació o generalització dels desplaçaments i llibertat o possibilitat d'efectuar-los és el que impedeix considerar com a turisme la major part dels

---

<sup>11</sup> Cioce, C. (2004). El turismo como fenómeno histórico. *Estudios y perspectivas en turismo*, vol. 13, pp. 209-302 [en línia] Disponible a:

<http://www.estudiosenturismo.com.ar/search/PDF/V13/v13n3-4a06.pdf>

<sup>12</sup> Bilbao, L., Gómez, M., Miguel, S. (1997). "Turismo y medios de comunicación", en Benito del Valle, A. (ed.). *El sector turístico y los medios de comunicación: una necesidad compartida*. Bilbao: Universidad de Deusto.

fenòmens que es produeixen abans del segle XIX” (Bilbao, Gómez i Miguel, 1997:106).

Degut a aquest desacord i a que ens interessa conèixer la història del turisme des del punt de vista de la gestió, analitzarem aquest fenomen a partir del segle XIX, que és quan es van assentar les bases del gran desenvolupament turístic espanyol del segle XX (Larrinaga, 2002:157)<sup>13</sup>.

### El turisme al segle XIX

El període transcorregut des de la Segona Guerra Mundial s'ha caracteritzat clarament per un marcat creixement del turisme. Els esdeveniments després de la guerra, no obstant això, han de ser entesos dins del context dels canvis econòmics i culturals del segle XIX. “Els canvis en la salut a través d'una millor alimentació i menys malalties, un millor coneixement de la història, l'arqueologia i de les ciències socials i físiques en general, juntament amb els canvis tecnològics, especialment el ferrocarril, van transformar el món del turisme des de 1840 fins al final de la centúria” (Gordon, 2002:126). La invenció del ferrocarril l'any 1825 (Fernández, 1991:28)<sup>14</sup> va ser un dels fets transcendents per al creixement del turisme, ja que va facilitar el desplaçament de les persones a les diferents atraccions turístiques.

El sentiment i l'amor cap a la muntanya són invencions del finals del segle XVIII. Els Alps es van convertir en una gran destinació, però només a l'estiu. A finals del segle XIX es va inventar un nou joc: l'esquí alpi, que va ser inventat pels britànics i va tenir per bressol Suïssa. “Els esports d'hivern es van distingir ràpid de les altres pràctiques de muntanya i van afirmar una especificitat lúdica i elitista que els anys han revalidat” (Boyer, 2002:23)<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Larrinaga, C. (2002). El turismo en la España del siglo XX. *Historia Contemporánea*. Nº 25, pp. 25, pp. 157-179 [en línia] Disponible a: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/HC/article/view/5930/5610>

<sup>14</sup> Fernández, L. (1991). *Historia general del turismo de masas*. Madrid: Alianza Editorial

<sup>15</sup> Boyer, M. (2002). El turismo en Europa, de la Edad Moderna al siglo XX. *Historia Contemporánea*, Nº 25, pp. 13-31 [en línia] Disponible a: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/HC/article/view/5916>

Les vacances arran de mar van ser una invenció anglesa del XVIII que es va convertir en una norma cultural que progressivament es va expandir des de Gran Bretanya a la major part de l'Europa occidental. Nombrosos metges van veure en el bany de mar un poderós agent per a la conservació de la salut i un recurs terapèutic per mitjà del com podia recuperar-se, en circumstàncies determinades, la salut perduda. Els banys, més que tenir un caràcter lúdic, el tenien terapèutic. En el decenni de 1820 a 1830 es van constituir els grans centres de turisme marítim a l'Europa del Nord (Larrinaga, 2002:174-176).

Thomas Cook mereix una menció especial, ja que “es pot considerar el pare del turisme” (Fernández, 1991:87). Ell va organitzar el primer viatge en grup l'any 1841. Després de l'èxit aconseguit va seguir organitzant viatges fins a que l'any 1846 va fundar la primera agència de viatges “Thomas Cook and So”. L'any 1872 va organitzar la primera volta al món i va inaugurar la seva primera oficina permanent fora d'Europa, a Nova York. Al 1845 va aparèixer el primer itinerari imprès per a l'ús dels seus clients i al 1846 va organitzar la primera excursió amb guies. Al 1872 va crear el “Circular Note”, veritable antecedent del *Traveller's Cheque*<sup>16</sup> (1891). Quan va morir l'any 1892, la seva agència era la més important del món (Fernández, 1991:89-91).

### El turisme al segle XX

Fernández (1991:9) diu que es creu que en aquest segle, concretament en el període de 1950-1990 es troba “l'embrió de les formes de turisme del futur”. A principis del segle XX, els ferrocarrils i també els automòbils van convertir als balnearis, les platges i les muntanyes en cada vegada més accessibles. La popularització de l'automòbil als anys 20 va fer que més regions fossin accessibles i va contribuir a la formació de noves rutes turístiques. El bronzejat va irrompre amb popularitat i va canviar l'estil de la roba de bany (Gordon, 2002:131-132).

---

<sup>16</sup> Lletre de canvi dissenyada sobre tot per a viatgers de negocis o vacances. Era emesa per les principals firmes de serveis financers (com American Express i Thomas Cook) i venuda a través de bancs. Eren acceptats com a diners en efectiu per la majoria de bancs, hotels, comerciants, etc. i asseguraven l'emissor contra danys, robatori, destrucció o pèrdua. Font: <http://www.businessdictionary.com/>

Gordon (2002:134) diu que “la Segona Guerra Mundial va interrompre els programes turístics com aquells que s'organitzaven en la dècada dels anys 30, però de cap manera van matar l'esperit del turisme”. La recuperació econòmica de la postguerra de mitjans dels anys 50, juntament amb l'estabilitat política i econòmica generada per la Guerra Freda i l'arribada del mercat comú, van contribuir a un enorme creixement del turisme. Segons Fernández (1991:43), els tres factors del creixement massiu del turisme van ser: el desenvolupament de l'automobilisme, que va produir el turisme amb automòbil; el posterior desenvolupament de l'aviació, que va assolir la seva edat d'or als anys setanta; i l'aplicació massiva dels *inclusive tours*<sup>17</sup> (IT), sovint amb transport *charter*<sup>18</sup> (ITC).

“Entre 1950 i 1998, el nombre de turistes internacionals havia augmentat en vint-i-cinc vegades, de 25 a 650 milions. S'estima que al 1997 es van realitzar uns quatre mil milions de viatges turístics al món. Amb el canvi de mil·lenni, el turisme mundial havia aconseguit un dels majors intercanvis de diners com a categoria industrial, amb factures de turisme internacional estimades en el vuit per cent del valor del total del comerç mundial, igual a la proporció generada pels hidrocarburs. Les visites turístiques registrades per la World Tourist Organization (WTO) van mostrar un nombre total d'arribades internacionals que havien aconseguit al 2000 el rècord de 698 milions” (Gordon, 2002:135-136).

### Història de la gestió del turisme a Espanya

La política turística pot ser definida com el conjunt d'actuacions i mesures preses i realitzades per les administracions públiques relatives a l'activitat turística (Bayón, 1999:331)<sup>19</sup>. L'organització administrativa del turisme a Espanya es va iniciar amb la creació d'una Comisión Nacional de Turismo l'any 1905 “encarregada de fomentar a Espanya, pels mitjans que tingués a l'abast les excursions artístiques i

---

<sup>17</sup> Paquets turístics. Viatge tot inclòs en el qual es ven per un preu global un conjunt de serveis, comprenent generalment el transport, l'allotjament i altres. Font:

<http://www.colonialtours.com.do/dicturistico.htm>

<sup>18</sup> Servei de transport no regular per aire, mar o terra, generalment són navilis llogats. Font:

<http://www.businessdictionary.com/>

<sup>19</sup> Bayón, F. (1999). *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*. Madrid: Universidad Ramón Areces

l'esbarjo del públic estranger" (González, 2005:20<sup>20</sup>; Flores i De la O Barroso, 2009:8)<sup>21</sup>. "Aquest òrgan - presidit pel Ministeri de Foment - no podia respondre en l'aspecte de dinàmica empresarial que necessitava, i així es va reconèixer posteriorment quan l'any 1911 va ser creada la Comisaría Regia de Turismo" (Fernández, 1991:212-213). L'any 1928 la Comisaría Regia va ser substituïda per un nou organisme per a la promoció del turisme a Espanya: el Patronato Nacional de Turismo (PNT). El PNT va assentar les bases del desenvolupament turístic a Espanya des de la seva creació fins a la seva extinció amb la guerra civil l'any 1936 (Fernández, 1991:295-297). Probablement, el període menys conegut de la història del turisme espanyol sigui l'etapa compresa entre l'inici de la guerra civil (1936) i la creació del Ministeri d'Informació i Turisme (1951). Durant els 15 anys que transcorren entre l'esclat de la guerra civil i l'assignació al turisme d'un ministeri propi, existia un organisme públic, la Direcció General de Turisme que, "amb més vocació que recursos, es va encarregar de mantenir greixats els eixos d'aquest tren que avui ens ha portat a convertir-nos en la segona destinació turística del món" (Correyero, 2004:55)<sup>22</sup>.

"Per Decret Llei de la Presidència del Govern de 19 de juliol de 1951 es va crear el Ministeri d'Informació i Turisme" (Garay i Cànoves, 2009:38)<sup>23</sup>. El mateix va quedar integrat per les següents direccions generals: Premsa, Informació, Radiodifusió, Cinematografia i Teatre, i Turisme (Pellejero, 2004:274)<sup>24</sup>. Durant els denominats "anys del desenvolupament" (1962-1975), les competències turístiques van continuar corresponent al Ministeri d'Informació i Turisme i l'any 1962 Manuel Fraga va ser nomenat nou Ministre. Poc després es van crear la

<sup>20</sup> González, J. (2005). La comisión Nacional de Turismo y primeras iniciativas para el fomento del turismo: la industria de los forasteros (1905-1911). *Estudios turísticos*, Nº 163-164, pp. 17-30 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2139617>

<sup>21</sup> Flores, D., De la O Barroso, M. (2009). Una revisión de la política turística española: pasado, presente y retos de futuro. *Papers de turisme*, Nº 46, pp. 7-21 [en línia] Disponible a: <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/80/74>

<sup>22</sup> Correyero, B. (2004). La administración turística española entre 1936 y 1951. El turismo al servicio de la propaganda turística. *Estudios turísticos*, Nº 163-164, pp. 55-79 [en línia] Disponible a: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-163-164-2005-pag55-79-92459.pdf>

<sup>23</sup> Garay, L., Cànoves, G., (2009). El desarrollo turístico en Cataluña en los dos últimos siglos: una perspectiva transversal. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, Nº 53, pp. 29-46 [en línia] Disponible a: <http://ddd.uab.cat/pub/dag/02121573n53/02121573n53p29.pdf>

<sup>24</sup> Pellejero, C. (2004). La política turística en España. Una perspectiva històrica. Colección Mediterráneo Económico: *Las nuevas formas de turismo*, vol. 5, pp. 267-284 [en línia] Disponible a: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-64.pdf>

Sotssecretaria de Turisme, la Direcció General de Promoció del Turisme i la Direcció General d'Empreses i Activitats Turístiques. La política turística durant aquest període va tenir com a objectiu prioritari tenir un creixement màxim (Pellejero, 2004:274-275).

Des de l'any 1975, amb la recuperació de la democràcia i l'aprovació de la Constitució de 1978, les competències turístiques es van adscriure a ministeris amb un caràcter netament econòmic. L'any 1977 va desaparèixer el Ministeri d'Informació i Turisme, i es va crear la Secretaria d'Estat de Turisme en el sí del Ministeri de Comerç i Turisme (Pellejero, 2004:277).

La política turística durant l'etapa socialista (1982-1996) es pot dividir en dos subperíodes: el primer, que s'estén fins als últims anys de la dècada dels vuitanta, va estar molt marcat per la culminació del procés de transferències turístiques a les Comunitats Autònomes; i el segon, al llarg dels anys noranta, es van introduir una sèrie de canvis qualitatius importants en l'organització administrativa turística i es van definir nous objectius estratègics (Pellejero, 2004:278). Al 1985 la Secretaria General de Turisme es va configurar amb una Direcció General de Política Turística i amb dos organismes autònoms: l'Institut de Promoció del Turisme i l'Administració Turística Espanyola (Pellejero, 2004:278-279). L'any 1990 es va modificar la denominació de l'Institut de Promoció del Turisme per la d'Institut de Turisme d'Espanya (Turespaña), que va mantenir el seu caràcter d'organisme autònom. Així mateix, l'Administració Turística Espanyola es va transformar en societat estatal amb la denominació de Paradores de Turismo de España (Pellejero, 2004:279). Des d'aleshores i fins a l'actualitat, l'activitat turística ha estat enquadrada dins de diferents Ministeris segons el govern que hi ha hagut. Actualment, depèn del Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme.<sup>25</sup>

El que és necessari destacar és que va ser a partir de finals dels anys vuitanta i principis dels noranta quan realment la política turística espanyola va començar a canviar i a ser definida tal com l'entendem avui dia (Flores i De la O Barroso,

---

<sup>25</sup> Font:

[http://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/directorioOrganigramas/OrganigramasMinisterios.html](http://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/directorioOrganigramas/OrganigramasMinisterios.html)

2009:15). El “Plan Marco de Competitividad del Turismo Español” - FUTURES I (1992-1995) -, aprovat l'any 1992, va representar el primer pas per definir una estratègia turística nacional i iniciar un procés de col·laboració entre l'Estat i les Comunitats Autònomes. A aquest pla el van seguir el “Plan Marco de Competitividad del Turismo Español II” - FUTURES II (1996-1999) -, el “Plan Integral de Competitividad del Turismo Español” - PICTE (2000- 2006) - i el “Plan del Turismo Español Horizonte 2020” (Flores i De la O Barroso, 2009:116). Avui en dia, Turespaña és l'organisme que s'encarrega del màrqueting i promoció de la marca Espanya.

### **2.1.3. El turisme a Catalunya**

Catalunya, com a regió, és la principal destinació d'Espanya en nombre de visitants i ingressos globals (Jiménez i Prats, 2006:153)<sup>26</sup>. En aquest apartat s'explicaran la història del turisme d'aquesta regió i la seva gestió, amb l'objectiu de conèixer com ha arribat a convertir-se en la destinació més puntera del país i quines implicacions econòmiques i socials té això avui en dia.

#### Història del turisme a Catalunya

Durant el segle XIX i principis del segle XX Catalunya va ser pels viatgers un territori de pas. Pel coneixement del territori català i el desenvolupament del turisme va ser molt important l'activitat dels excursionistes, que va néixer a l'últim quart del segle XIX (Jiménez i Prats, 2006:154). A finals del segle XIX i principis del XX la medicina higienista va propiciar un altre tipus de colonització i descobriment. Aquesta pràctica - consistia en allunyar-se dels focus d'infecció – va fomentar l'estiueig entre les classes acomodades, les úniques que s'ho podien permetre. Així, es van començar a construir viles d'estiueig, primer als voltants de Barcelona i després a les comarques veïnes, afavorides sovint per l'arribada del tren. Els banys de mar eren una pràctica més controvertida, ja que se li atribuïen beneficis però també perills. No obstant, l'exemple de la monarquia, que va

---

<sup>26</sup> Jiménez, S., Prats, L. (2006). El turismo en Cataluña: evolución histórica y retos de futuro. *Pasos*, vol. 4, Nº 2, pp. 153-174 [en línia] Disponible a: <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS030206.pdf> [consultat 6 d'abril de 2016]

començar a anar a prendre banys al mar per recomanació metge, va fer que es comencessin a desenvolupar algunes destinacions de platja, on es van edificar viles d'estiueig i alguns hotels de luxe (Jiménez i Prats, 2006:155-156).

És en el trànsit entre el segle XIX i el XX quan un nou corrent de viatgers va redescobrir un país en constant transformació (Fernández, 1991:109). A Catalunya, com a altres zones d'Espanya, es van donar uns primers moviments turístics autòctons, previs al *boom* dels anys setanta, protagonitzats per persones de classes acomodades, classe mitja i inclús mitja-baixa (Jiménez i Prats, 2006:157). El desenvolupament dels vols xàrter i dels turismes, així com el major interès dels turoperadors, van propiciar el creixement de la demanda internacional i van incidir, al mateix temps, a aconseguir que l'oferta hotelera augmentés la seva dimensió per respondre a la demanda creixent. "Es tracta d'un cicle de retroalimentació entre l'oferta i la demanda que suposa el veritable motor d'arrencada de l'activitat en la destinació catalana" (Garay i Cànoves, 2009:37-38). Als anys setanta, la política de desenvolupament franquista va prendre mesures econòmiques que, en general, semblaven dissenyades a cops de destrall: des del Ministeri d'Informació i Turisme s'oferien moltes facilitats per la ubicació de tota classe d'hotels i complexes turístics. La primera colonització turística d'Espanya es va produir al litoral mediterrani i les illes: la Costa de Llevant (com Benidorm), la Costa del Sol, Mallorca (abans que Eivissa i Menorca), les Illes Canàries i, a Catalunya, la Costa Brava primer, i la Costa Daurada després. Era el turisme de sol i platja, denominat també de les tres esses: *Sun*, *Sea*, *Sand* (sol, mar i platja), a les que normalment s'afegeix una quarta: *Sex* (sexe). El clima, les platges i uns paisatges privilegiats, l'edificació a primera línia de mar i una important diferència en quant al poder adquisitiu, convertien la costa mediterrània espanyola, i així doncs també la catalana, en una destinació propera i extremadament atractiva per a les classes mitjanes i populars dels països europeus més desenvolupats. Un nombre creixent de turistes, hotels, restaurants i altres establiments i serveis van ocupar, amb una ràpida expansió, la costa catalana. El desenvolupament del turisme de sol i platja a Catalunya té, però, una vessant catastròfica, tant des del punt de vista ecològic com socioeconòmic i sociocultural: es van construir barreres de ciment a la costa, destruint paratges que s'haurien d'haver conservat; els recursos naturals es van explotar sense cap criteri raonable, l'especulació



immobiliària va acumular fortunes a mans d'uns pocs i va crear llocs de treball precaris (Jiménez i Prats, 2006:157-158).

Cal destacar la irrupció de les noves formes de transport que van propiciar el nou boom turístic: els vols *low cost*, l'auge dels viatges en creuer o el renaixement del ferrocarril gràcies als trens d'alta velocitat. En paral·lel, l'oferta turística catalana va experimentar una important reconversió, en la qual van tancar nombrosos establiments de petita dimensió i va millorar la qualitat mitjana de la planta hotelera. A la vegada, el càmping va superar uns anys d'estancament i va créixer notablement, a més d'augmentar la seva qualitat mitjana. En aquells anys, es va desenvolupar especialment la segona residència, mentre apareixien i creixien els nous turismes específics, com el rural, el blanc o l'urbà (Garay i Cànoves, 2009:42).

Pel que fa a Barcelona, durant el franquisme no va ser mai una destinació turística, era només una ciutat de “ferias y congresos” que rebia visitants per motius de negocis (Jiménez i Prats, 2006:165-166). Els Jocs Olímpics de 1992 van canviar completament aquest panorama. La ciutat es va transformar urbanísticament, es va obrir al mar, es van remodelar barris sencers, es van construir noves infraestructures i es van encarregar obres emblemàtiques als arquitectes més notables del moment, convertint-se, també gràcies a la recuperació de l'obra de Gaudí i altres edificis modernistes, en una espècie de museu a l'aire lliure de l'arquitectura contemporània. Durant els Jocs Olímpics, Barcelona va mostrar als visitants la seva cara més amable i, a través de la televisió, un cúmul de creativitat, sensualitat mediterrània i avantguardisme estètic. Això va fer que la ciutat es situés al món, que milions de possibles visitants la coneguessin, i ho va fer a través d'un esdeveniment global, seguint el mateix procediment que havia empleat amb les exposicions universals de 1888 i 1929 (Garay i Cànoves, 2009:41; Jiménez i Prats, 2006:165-166).

### La gestió del turisme a Catalunya

A partir de l'herència que van deixar fenòmens com l'Exposició de 1888, la burgesia i l'aristocràcia barcelonines es van interessar pel fenomen turístic i es van

impliquar en la creació dels primers sindicats d'iniciativa, amb la Societat d'Atracció de Forasters de Barcelona (SAF) com a referent (Garay i Cànoves, 2009:36). L'1 d'abril de 1908 es va fundar la Societat d'Atracció de Forasters de Barcelona, sempre amb la intenció de que el desenvolupament turístic de la capital catalana quedés fora dels afers polítics, pel que es va convertir en un organisme independent. L'any 1910, va adoptar el sobrenom de Sindicat d'Iniciativa (Blasco, 2008:21-23)<sup>27</sup>.

El canvi de règim polític al país amb l'adveniment de la Segona República i la reinstauració de la Generalitat, va suposar una transferència de la gestió pública del turisme des de l'injuriat Patronat Nacional fins a l'Oficina de Turisme de Catalunya (Farreras, 1973:26)<sup>28</sup>, que va fer front a aquesta nova tasca amb una important labor de foment de l'activitat. No obstant, l'esclat de la Guerra Civil l'any 1936, amb el triomf dels nacionals va paralitzar l'actuació de l'Oficina de Turisme i, per tant, va acabar amb la gestió regional d'aquest sector. Aquest fet va provocar dues dècades de pràctica paralització turística (Garay i Cànoves, 2009:37).

Amb la plena recuperació de la Generalitat i la resta d'institucions d'autogovern, l'any 1980 es va crear, dins de la Conselleria de Comerç, Consum i Turisme, una Direcció General de Turisme i un organisme, Turisme de Catalunya, encarregat de la promoció turística del país. A efectes promocionals, es va estructurar el país en vuit marques turístiques: Barcelona, Catalunya central, Costa Brava, Costa Daurada, Costa de Garraf, Costa del Maresme, Pirineus-Prepirineus i Terres de Lleida, a les quals es van afegir més tard Vall d'Aran i Terres de l'Ebre. A la tasca promocional de Catalunya es va afegir la de les altres administracions, especialment les diputacions (Jiménez i Prats, 2006:170). Des de 1980 l'Administració Turística catalana va sofrir canvis en diverses ocasions, però sempre va estar situada en el Departament de Comerç, Consum i Turisme fins l'any 1996, quan es va produir una reestructuració del govern català que va donar pas a una reestructuració orgànica de l'administració pública, integrant-se l'administració turística en un altre departament, que va passar a denominar-se Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, evidenciant un esgotament de

---

<sup>27</sup> Blasco, A. (2008). *El nacimiento del turismo en Cataluña. 1908*. Barcelona: Formatic Barna

<sup>28</sup> Farreras, A. (1973). *El turismo a Catalunya del 1931 al 1936*. Barcelona: Pòrtic

l'estructura existent fins llavors (López, 2004:26). Aquest departament es va estructurar, sota la direcció del conseller titular, en cinc direccions generals, sent una d'elles la Direcció General de Turisme (López, 2004:30)<sup>29</sup>. La Direcció General de Turisme tenia i té com a funcions planificar, programar, coordinar i dirigir els mecanismes per al control de l'aplicació de la normativa sobre ordenació del turisme, atorgar les autoritzacions per a l'exercici de l'activitat turística i coordinar les actuacions d'informació de les oficines de turisme adscrites a la Xarxa de Oficines de Turisme de la Generalitat de Catalunya. També li correspon, en els casos previstos, la resolució dels recursos ordinaris contra acords i resolucions d'òrgans jeràrquicament inferiors (López, 2004:31).

El Consorci de Promoció Turística de Catalunya es va constituir l'any 1986. Atenent als canvis produïts en el sector turístic des de l'última modificació dels Estatuts del Consorci de Promoció Turística de Catalunya, produïda l'any 1990, i per facilitar les accions orientades al màrqueting i a la comercialització de productes turístics en un marc més eficaç i operatiu, l'any 1997 el Consorci de Promoció Turística de Catalunya va canviar la seva denominació per la de Turisme de Catalunya (López, 2004:32). La Llei de Turisme de Catalunya es va aprovar al juny de 2002, i va ser “un instrument de gestió amb el qual l'administració pública catalana es va dotar per optimitzar la seva intervenció en el sistema turístic català” (López, 2004:17).

L'any 2010 es va crear l'Agència Catalana de Turisme (ACT) en substitució de l'antic consorci Turisme de Catalunya. En la nova Agència tenen representació, a més de la pròpia Generalitat de Catalunya, les quatre diputacions provincials a través dels seus respectius patronats de promoció turística (Costa Brava-Girona, Lleida, Costa Daurada, Diputació de Barcelona i el Consorci Barcelona Turisme), a més d'una representació del sector empresarial turístic (hotels, agències de viatge, etc.) canalitzada a través de les Cambres de Comerç. El govern de la Generalitat té competències plenes en matèria de turisme i organitza la gestió i promoció del mateix a partir de dos ens públics: l'acció institucional i de govern s'exerceix a

---

<sup>29</sup> López, F. (2004). La gestió pública del turisme a Catalunya. Organització i política turística de l'administració autonòmica. *Investigaciones geográficas*, N° 34, pp. 6-69 [en línia] Disponible a: <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/02134619RD51712694.pdf> [consultat 30 d'abril de 2016]

través de la Direcció General de Turisme, organisme que s'ocupa de l'ordenació i la regulació del sector i d'impulsar polítiques de foment i de planificació turística, i la ja esmentada Agència Catalana de Turisme, encarregada de la promoció del turisme (Font-Garolera, 2012: 52)<sup>30</sup>.

Un dels principals problemes als que s'enfronten els organismes de promoció turística és el finançament, ja que el sector empresarial no ha col·laborat mai amb el sector públic en la promoció de la destinació però, en canvi, sí que demana un esforç especial d'aquest en promoció (Font, 2012:36)<sup>31</sup>. L'Agència també va néixer, en part, per solucionar aquesta qüestió. Així, l'any 2012 es va implantar la taxa turística catalana - l'única d'aquest tipus a l'Estat Espanyol - amb la finalitat "de donar una mica d'aire a les finances de la Generalitat de Catalunya" (Font, 2012:31). Aquest impost grava les estades dels turistes en allotjaments i és recaptat pel Govern a través dels establiments d'allotjament (i els creuers com a novetat mundial). Del total de la recaptació, un 70% va a parar a un Fons de Foment del Turisme gestionat per la Generalitat a través dels departaments competents en Economia i Turisme seguint criteris d'una Comissió Gestora formada per representants de la Generalitat (Economia i Turisme), el sector privat (representants dels establiments d'allotjament) i el sector públic (entitats municipalistes de Catalunya). El fons, tal i com preveu la Llei 5/2012, s'ha de destinar a: la promoció turística de Catalunya; l'impuls del turisme sostenible, responsable i de qualitat; el foment, la creació i el millorament dels productes turístics; i el desenvolupament d'infraestructures relacionades amb el turisme. Tanmateix, s'ha de garantir que un 40% d'aquest va destinat a la promoció turística de Catalunya (Font, 2012:37). El passat any 2015, la Generalitat va recaptar 43.5 milions d'euros de taxa turística, un 5.5% més respecte l'any 2014. D'aquesta quantitat, 13.5 milions d'euros es van destinar a l'Agència Catalana de Turisme<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Font-Garolera, J. (2012). Turismo y políticas turísticas en el Pirineo catalán. *Ambiente y derecho*, Nº 10, pp. 43-65 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4008689>

<sup>31</sup> Font, X. (2012). El finançament del turisme als municipis i la taxa turística a Catalunya. *P3T, Journal of public policies and territories*, Vol. 1, Nº 3, pp. 30-38 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4184548>

<sup>32</sup> "El Govern fa balanç de la taxa turística del 2015, any en què s'han recaptat 43,5 milions d'euros, un 5,5% més respecte del 2014". Generalitat de Catalunya (12/04/2016) [en línia] Disponible a: [http://www.govern.cat/pres\\_gov/AppJava/govern/govern/consell-executiu/acords-](http://www.govern.cat/pres_gov/AppJava/govern/govern/consell-executiu/acords-)

Pel que fa a la gestió del turisme a Barcelona, després dels Jocs Olímpics de 1992, es va crear el Consorci Turisme de Barcelona l'any 1993, entitat semipública que tenia l'objectiu de vendre turísticament la ciutat i elaborar i comercialitzar productes específics que generessin recursos per fer possible progressivament l'autofinançament de l'entitat (Jiménez i Prats, 2006:166).

### El sector turístic a Catalunya en l'actualitat

Històricament, el Mediterrani ha estat, i continua sent, la principal destinació turística a nivell mundial, ja que, ja a la fi de la dècada de 1990, rebia una xifra de visitants propera al 30% del total del turisme internacional (Salvà, 1998:13)<sup>33</sup>. En aquest context, Catalunya s'ha convertit en la primera destinació del turisme internacional a l'Estat espanyol i el cinquè en importància a nivell europeu. "Els sectors directament vinculats amb el turisme tenen ja un pes superior al 10%<sup>34</sup> del producte de la regió i ocupen a un 16.7%<sup>35</sup> de la població activa, amb lo qual constitueixen el bloc de major rellevància en l'economia catalana. El dinamisme de l'activitat s'ha mantingut en aquests últims anys, malgrat la conjuntura canviant dels seus principals mercats emissors, de manera que no només creix el nombre d'arribades turístiques, sinó també els ingressos derivats" (Garay i Cànoves, 2009:30-31).

Catalunya és avui dia, i per si mateixa, una potència turística de primer ordre, i disposa d'una oferta turística molt àmplia i variada. S'hi poden practicar un gran nombre de modalitats possibles, des de les més clàssiques a altres de molt més innovadores. En termes generals, Romagosa, Priestley i Llurdés (2011:288)<sup>36</sup>, afirmen que "actualment a Catalunya hi ha quatre pols bàsics del turisme que

---

[govern/6361/govern-fa-balanc-taxa-turistica-2015-any-shan-recaptat-43-5-milions-deuros-respecte-2014.html](http://govern/6361/govern-fa-balanc-taxa-turistica-2015-any-shan-recaptat-43-5-milions-deuros-respecte-2014.html)

<sup>33</sup> Salvà, P. (1998). Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo. *Cuadernos de Turismo*, Nº 2, pp. 7-24 [en línia] Disponible a: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/23401>

<sup>34</sup> Segons l'oficina d'estadística de la Generalitat de Catalunya (Idescat, 1984-2006)

<sup>35</sup> D'acord amb l'Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya (Generalitat de Catalunya, 2007)

<sup>36</sup> Romagosa, F., Priestley, G., Llurdés, J. (2011). El turismo en el marco de una estrategia de planificación sostenible general en Cataluña. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, Nº 57, pp. 267-293 [en línia] Disponible a: <http://boletin.age-geografia.es/articulos/57/12-EL%20TURISMO.pdf>

hauran de seguir tenint un paper preeminent, ja que en aquests àmbits Catalunya té certs avantatges competitius sobre les seves destinacions competidores”. Es tracta del turisme de sol i platja, del turisme de neu, del turisme urbà i del turisme cultural. Aquests quatre tipus estan amenaçats de cara al futur, en part pel seu propi èxit, que ha generat un creixement excessiu urbà-turístic del litoral i algunes zones d'alta muntanya, així com la concentració de turistes a certes zones de la ciutat de Barcelona. D'altra banda, els previsibles impactes del canvi climàtic provocaran canvis morfològics en la costa i reduiran l'aportació de neu als Pirineus (Romagosa, Priestley i Llurdés, 2011:289).

En el context espanyol, Catalunya és, sens dubte, una potència turística, ja que és la Comunitat Autònoma amb major oferta turística, nombre d'arribades turístiques i ingressos per turisme. A continuació, es detallen algunes xifres estadístiques<sup>37</sup> del turisme a Catalunya durant l'any 2013 que reflecteixen la magnitud i importància d'aquest sector. Catalunya disposa avui dia de la següent oferta d'allotjament: 300.814 places hoteleres, 272.965 places de càmpings i 17.685 places de turisme rural. Les categories més abundants són les següents: 3 estrelles per als hotels, 2a categoria per als càmpings i de 3 espigues per al turisme rural. Al territori català hi ha 228 oficines de turisme i 2.574 agències de viatges. El nombre de creueristes que van arribar al port de Barcelona l'any 2013 va ser de 2.599.232. Pel que fa a la demanda, dels turistes estrangers que arriben a Espanya, el 25.7% recalen a Catalunya, convertint-se així en la primera destinació del país, molt per davant d'altres regions turístiques importants. Quasi el 50% dels turistes que venen a Catalunya tenen com a principal destinació Barcelona. En termes de despesa turística internacional, Catalunya aconsegueix una quota del 19.5% del total nacional, notablement inferior a la quota d'arribada de turistes. En quant al turisme intern espanyol, Catalunya és la segona destinació preferida després d'Andalusia. “Per tant, i sense cap lloc a dubte, es pot afirmar que Catalunya és una destinació turística de nivell mundial on cada vegada es viu més del i per al turisme” (Romagosa, Priestley i Llurdés, 2011:271).

---

<sup>37</sup> Font: Catalunya Turística en Xifres 2013. Direcció General de Turisme. Departament d'Empresa i Ocupació [en línia] Disponible a: [http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20\\_-turisme/coneixement\\_i\\_planificacio/estadistiques/catalunya\\_turistica\\_en\\_xifres/documents/arxius/ctx\\_2013.pdf](http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20_-turisme/coneixement_i_planificacio/estadistiques/catalunya_turistica_en_xifres/documents/arxius/ctx_2013.pdf)

Actualment, Catalunya té dos principals problemes en relació al turisme: un són els pisos turístics il·legals a Barcelona, i l'altre és el turisme de borratxera, estès no només per la capital catalana, sinó també per alguns municipis de la Costa Brava. L'augment descontrolat de pisos turístics sense llicència a Barcelona s'ha convertit en un veritable problema per a la ciutat, ja que aquesta saturació ocasiona conflictes als immobles, sobre tot als barris més turístics de Barcelona, on alguns veïns han hagut inclús de deixar les seves vivendes<sup>38</sup>. Per combatre això, tal i com recullen les edicions digitals dels diaris El País<sup>39</sup>, El Economista<sup>40</sup> i Expansión<sup>41</sup>, el nou equip de govern (des de maig de 2015), encapçalat per l'alcaldeessa Ada Colau, a través del nou Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics (PEUAT), ha suspès la concessió de llicències turístiques a alguns barris de la ciutat, no es podran obrir nous apartaments turístics i les úniques noves 11.500 places turístiques que es donaran seran a hotels dels barris amb menys pressió turística. El segon problema, el del turisme de borratxera, afecta a localitats com Salou, Lloret de Mar o Calella<sup>42</sup>; i consisteix en centenars de joves de diferents nacionalitats europees que acudeixen a aquestes localitats a través de paquets turístics econòmics que els prometen molta festa i alcohol. Això crea un conflicte amb els veïns per les molèsties que ocasionen els joves i genera una molt mala imatge de la ciutat. Tal i com recullen el Diari de Girona<sup>43</sup> i El Periódico<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Elperiodico.com "Guerra global a los pisos turísticos ilegales en Barcelona" (18/01/2016) [en línia] Disponible a: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/barcelona/ayuntamiento-barcelona-ordeno-cerrar-casi-400-pisos-turisticos-ilegales-2015-4824606>

<sup>39</sup> Elpais.com "Colau suspende la concesión de licencias turísticas en Barcelona" (3/07/2015) [en línia] Disponible a: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/02/catalunya/1435818964\\_383457.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/02/catalunya/1435818964_383457.html)

<sup>40</sup> Eleconomista.es "Colau prohíbe los pisos turísticos y paraliza la apertura de hoteles en el centro de Barcelona" (11/03/2016) [en línia] Disponible a: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7413330/03/16/Colau-prohibe-los-pisos-turisticos-y-paraliza-la-apertura-de-hoteles-en-el-centro-de-Barcelona.html>

<sup>41</sup> Expansion.com "Colau veta la oferta de hoteles y pisos turísticos en el centro de Barcelona" (23/02/2016) [en línia] Disponible a: <http://www.expansion.com/catalunya/2016/02/23/56cc4b42e2704eb8618b45d8.html>

<sup>42</sup> Abc.es "De Magaluf a La Barceloneta: Seis destinos donde se produce el turismo de borrachera" (23/08/2014) [en línia] Disponible a: [http://www.abc.es/espana/20140823/abci-lugares-turismo-borrachera-201408211740\\_6.html](http://www.abc.es/espana/20140823/abci-lugares-turismo-borrachera-201408211740_6.html)

<sup>43</sup> Diaridegirona.cat "La Generalitat expulsarà les empreses que promoguin el turisme de borratxera" (19/04/2016) [en línia] Disponible a: <http://www.diaridegirona.cat/comarques/2016/04/18/generalitat-expulsara-empreses-que-promoguin/778276.html>

<sup>44</sup> Elperiodico.cat "La Generalitat no recolzarà les empreses que ofereixin turisme de borratxera" (17/04/2016) [en línia] Disponible a: <http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/societat/generalitat-no-recolzara-empreses-que-ofereixin-turisme-borratxera-5061488>

digital, la Generalitat és molt conscient de que aquest tipus de turisme perjudica la qualitat i competitivitat de Catalunya com a destinació turística, i és per això que, per combatre-ho, la directora de Turisme de Catalunya, Mariam Muro, en una entrevista al 324, ha declarat que “expulsarem de tots els clubs i promocions de l’Agència Catalana de Turisme totes les empreses que ofereixin ofertes turístiques tipus Saloufest i Karibbean Spring Break” (17/04/2016)<sup>45</sup>.

## **2.2. Aproximació a la comunicació empresarial**

### **2.2.1. Introducció i aproximació històrica a la disciplina**

La societat, al llarg de la història, ha anat evolucionant i assentant en cada període les bases d’un nou ordre polític, econòmic, social o religiós influint molt directament en el món de l’empresa, per això, la història de la comunicació empresarial també és la història de l’evolució de la societat. Aquesta és la que - en els darrers anys - ha marcat més profundament a l’empresa, remonent les seves bases més sòlides per adaptar-la a la demanda del context actual. “L’empresa evoluciona i descobreix nous actors implicats, noves situacions i noves tècniques que ha d’aprendre a gestionar: els recursos humans, la cultura corporativa, la formació, la qualitat, el servei, la comunicació, la identitat corporativa o els públics segmentats. Noves gestions que tenen com a objectiu la diferenciació com a factor competitiu” (Dircom, 2013:14-16)<sup>46</sup>.

Aquesta evolució ha anat afegint conceptes intangibles a la gestió: marca, reputació, cultura corporativa, responsabilitat, lideratge i talent. L’empresa actual equipara la importància dedicada als seus valors tangibles a la dels seus intangibles, i això ha creat empreses més sensibles i exigents. Actualment, gestió intangible és la denominació que proposen alguns autors<sup>47</sup> per a definir la nova filosofia que inspira la comunicació corporativa. Es tracta d’una gestió que va més

---

<sup>45</sup> Ara.cat “El govern amenaça les empreses que promoguin el turisme de borratxera” (17/04/2016) [en línia] Disponible a: [http://www.ara.cat/societat/govern-amenaca-empreses-promoguin-turisme\\_0\\_1560444145.html](http://www.ara.cat/societat/govern-amenaca-empreses-promoguin-turisme_0_1560444145.html)

<sup>46</sup> Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. (2013). *Dircom. Manual de la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Madrid

<sup>47</sup> Com Costa (2009) i Villafañe (1999)



enllà de la comunicació, ja que es sustenta sobre l'estratègia. "S'encarrega de crear, vigilar i cuidar el que els públics pensen sobre l'organització, i això implica un procés constant de fer les coses bé i comunicar-les" (Dircom, 2013:14).

Avui en dia, en l'entorn de competitivitat creixent que ens ha tocat viure, l'estratègia de la diferenciació és més necessària que mai. "La societat compta amb múltiples opinions públiques, amb públics fragmentats i amb minories poderoses. Ja no existeix una única opinió com passava en el segle passat, i és precisament aquesta necessitat de donar una resposta als diferents públics el que ha constituït el fil conductor del canvi en la comunicació a les organitzacions" (Dircom, 2013:16).

### **2.2.2. Els intangibles**

Leif Edvinsson<sup>48</sup> (Dircom, 2013:43) explica la importància dels valors intangibles a través de la metàfora de l'arbre: a l'empresa - igual que en un arbre - hi ha una part oculta que són les arrels; i si la única cosa que ens preocupa és recollir els fruits de l'arbre, aquest pot morir. Per a que això no succeeixi i l'arbre continuï donant fruits, s'ha de procurar que les arrels estiguin sanes i nodrides. En el cas de l'empresa, si només ens preocupem pels resultats financers i ignorem els valors amagats, acabarà fent fallida.

Els dos factors que han motivat la creixent importància dels intangibles a les empreses són la competitivitat i el canvi en l'estratègia de les organitzacions. La competència s'ha convertit en un element decisiu per a les empreses a l'hora de planificar la seva estratègia global. Les organitzacions busquen la diferenciació a través del valor afegit de la confiança, l'emoció o la fidelitat. Pel que fa al canvi en l'estratègia, es pot afirmar que les empreses que inicialment només posaven l'atenció en la seva rendibilitat econòmica i en la seva oferta comercial s'han donat compte de que han de començar a preocupar-se per les relacions amb tots els seus públics, clients i accionistes. La nova mentalitat de l'empresa implica que aquesta es faci responsable en qüestions ètiques, socials i medi ambientals, per

---

<sup>48</sup> Leif Edvinsson va ser director de Capital Intel·lectual de Skandia, l'empresa sueca pionera en la medició d'intangibles

això “l’empresa ja no es defineix només pels seus resultats empresarials sinó també pel seu comportament i la seva consciència” (Dircom, 2013:44-45).

A més, sorgeix la necessitat de gestionar de manera integrada els actius tangibles amb els intangibles (identitat, imatge, cultura, marca, reputació i Responsabilitat Social Corporativa) per donar un missatge coherent als públics de l’organització (Dircom, 2013:45).

### **2.2.2.1. Identitat**

Costa (2009:142-144)<sup>49</sup> diu de la identitat que “és l’ADN, els fonaments, la definició i la raó de ser d’una empresa. És la columna vertebral a partir de la qual s’estructura tota la gestió de la marca”. La identitat es defineix a partir de tres paràmetres: què o qui és, què fa i on està.

El mateix autor distingeix cinc vectors que conformen la identitat:

- Identitat verbal: és el nom de l’empresa.
- Identitat visual: són els símbols, logotips i colors que remetent al nom de l’empresa.
- Identitat cultural: és la personalitat de l’empresa, la seva manera de ser i d’actuar.
- Identitat objectual: és l’aspecte tangible de la cultura; la unitat d’estil i color present en els productes d’una empresa.
- Identitat ambiental: és l’espai físic d’una empresa; el disseny dels seus interiors, mobiliari, il·luminació, etc.

Vilafañe (1999:17)<sup>50</sup> coincideix amb Costa en definir la identitat com el “ser” de l’empresa, i afegeix que és també la seva essència.

---

<sup>49</sup> Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Aldea global

<sup>50</sup> Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide

### 2.2.2.2. Cultura

Hernández y Cendejas (2006)<sup>51</sup> defineixen la cultura corporativa com “el conjunt de valors i creences acceptades de manera conscient o inconscient pels membres d’una organització”. Villafañe (1999:123-126) diu que la cultura corporativa “és la construcció social de la identitat” i té molt a veure amb la naturalesa humana perquè les organitzacions - igual que les persones - posseeixen una mena de “psique corporativa” que guarda tot tipus de materials: comportaments, actituds, valors, creences, presumpcions, rituals, costums, etc., i això la fa ser la part més complexa de l’empresa.

### 2.2.2.3. Imatge

Villafañe (1999:30) explica que “la imatge corporativa és la integració en la ment dels públics de tots els inputs emesos per una empresa en la seva relació ordinària amb ells”. La imatge corporativa s’ha d’entendre com una suma d’experiències que un individu té amb una organització. La imatge és una de les condicions per a que una empresa tingui èxit però, com és quelcom eteri i hi ha un control limitat perquè neix de la ment dels públics, es va construint gràcies a molts actes que l’empresa fa. Costa (2006:226)<sup>52</sup> diu que la imatge “és la consideració, l’avaluació que l’empresa mereix davant els diversos públics més o menys implicats en ella, més o menys indiferents”. També diu que aquesta es construeix a través de “la confiança, la credibilitat, la preferència (o els seus contraris) que la societat atorga a l’empresa”.

---

<sup>51</sup> Hernández, G., Cendejas, G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI. *Razón y palabra*, N° 52 [en línia] Disponible a: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html>

<sup>52</sup> Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa. Por Giancarlo Carbone. *Contratexto*, N° 14 [en línia] Disponible a: [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf\\_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/\\$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf)

#### **2.2.2.4. Reputació**

Segons Charles Fombrun<sup>53</sup>, la reputació corporativa és la unió racional i emocional d'una companyia amb els seus públics com a conseqüència d'una relació eficaç i compromesa. Segons Antonio López, president d'honor de Dircom, "la reputació és el resultat d'una relació harmònica entre la identitat i la imatge corporativa. Sorgeix com a conseqüència de la consolidació en el temps dels factors que han fet possible la projecció social de la identitat a través de la imatge corporativa". Resumint, la reputació és confiança (Dircom, 2013:81).

#### **2.2.2.5. Responsabilitat Social Corporativa (RSC)**

Segons el "Llibre Verd de la Unió europea" és la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i medi ambientals en les seves operacions comercials. La crisi econòmica actual ha comportat una crisi reputacional en les organitzacions i una crisi de legitimitat per actuar. El nou context reclama tornar als valors tradicionals i prestar una major importància a la responsabilitat social, mediambiental i a la conscienciació per aconseguir un creixement sostenible en tots els àmbits possibles: manteniment i creació de feina, formació continua, reducció d'emissions contaminants, innovació, etc. Tots aquests aspectes i actituds no seran possibles fins que les organitzacions entenguin la RSC com una part del seu ADN. La RSC ha de trobar-se implícita en el propi model de negoci i en la gestió d'aquest (Dircom, 2013:90-91).

#### **2.2.3. Models de comunicació empresarial**

Morales i Enrique (2007:88)<sup>54</sup> exposen que les actuals estructures de les organitzacions són resultat dels antics departaments de publicitat i gabinets de premsa. Existeixen dos models bàsics de comunicació empresarial: el de comercialització o de màrqueting i el de comunicació integral, i l'aplicació d'un o altre model depèn del perfil de l'empresa. El model de màrqueting entén la

---

<sup>53</sup> Charles Fonbrum és Fundador i President de Reputation Institute

<sup>54</sup> Morales, F., Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, N° 35, pp. 83-93 [en línia] Disponible a: <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256/94425>

comunicació com una tècnica per aconseguir uns objectius quantitatius relacionats amb uns interessos comercials. Aquest model no comprèn conceptes tan necessaris en les societats i mercats actuals com el de globalitat. Aquest darrer concepte és el que permet a les empreses obtenir el valor afegit d'aconseguir una mateixa imatge en tots els seus públics. Existeix una tendència cada vegada més generalitzada, sobretot en grans empreses, en estructurar la seva comunicació tenint en compte aquesta visió de globalitat aportada pel model integral de comunicació. Tot i aquesta tendència, no existeix una solució universal per estructurar la comunicació de les organitzacions, cada empresa s'adapta al model que més li convé en funció de les seves necessitats.

### **2.2.3.1. Model de comunicació integral**

Les noves tecnologies de la informació i la comunicació han tingut una influència transcendental en el model d'administració i gestió de les organitzacions (Morales, 2006:37)<sup>55</sup>. El model tradicional en forma d'estructures piramidals basat en nivells de jerarquia s'ha substituït pel model sistemàtic basat en la interacció i la comunicació. Amb l'antic model s'administrava l'organització verticalment, dirigint l'acció i controlant la producció; en canvi, avui es gestiona la interacció, les comunicacions i, sobretot, els valors. Costa (1999:106,134)<sup>56</sup> entén la nova estructura com una xarxa o sistema integrat on tots els seus elements i actors estan en constant interacció. Aquest model integral, resultat de la societat de la informació i el coneixement, és l'implantat en l'actualitat per planejar, executar, controlar i avaluar les comunicacions dins una empresa.

D'acord amb la idea de Costa, Villafañe (1999:219-220) distingeix tres orientacions bàsiques en l'estructura de la comunicació integrada d'una companyia: la comunicació de màrqueting, orientada al producte; la comunicació corporativa, referent a la imatge o a la marca; i la comunicació interna, dirigida als membres de

---

<sup>55</sup> Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona [en línia] Disponible a: <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-1213107-110239/fms1de1.pdf>

<sup>56</sup> Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica

l'organització. Els tres tipus de comunicació han d'estar en perfecte harmonia per a aconseguir un triple objectiu: reforçar la imatge corporativa, aconseguir eficàcia comunicativa rebuda a partir de l'aplicació d'un mateix pla estratègic i l'obtenció d'economies d'escala.

Morales (2006:341-346) proposa un model de comunicació integral estructurat en forma de xarxa on la Direcció de la Comunicació, com a eix central de la planificació estratègica integral de la comunicació empresarial, reparteixi les seves responsabilitats en quatre àrees d'acció i les defineix:

- Àrea de comunicació comercial o de màrqueting. Es basa en els principis mercadotècnics de col·locació i promoció dels productes o serveis dotant-los de valor afegit i diferencial. Les seves estratègies estan orientades bàsicament als seus clients i consumidors.
- Àrea de comunicació corporativa. Parla de l'empresa en el seu conjunt; persegueix objectius institucionals i la seva missió principal és el posicionament de la imatge de l'organització mitjançant la gestió de la cultura, la identitat i la reputació d'aquesta. Aquesta àrea també s'encarrega de la relació amb els mitjans, les institucions, les administracions públiques i de tots els *stakeholders*<sup>57</sup> de l'empresa.
- Àrea de comunicació interna. Té la missió d'integrar a tots els membres de l'organització en el projecte d'empresa. Alguns dels seus objectius són: aconseguir eficiència en els processos i una autoimatge positiva, i la gestió de la cultura corporativa.
- Àrea de comunicació de crisis. Ajuda a preveure i a superar situacions de risc, ja siguin conflictes econòmics o emergències que puguin sorgir.

Cadascuna de les àrees utilitza diferents eines, tècniques i mitjans. "Les eines de gestió són instruments que, en forma de documents escrits, faciliten la gestió de la comunicació. Entenem per tècniques les habilitats desenvolupades pel comunicador que li permetran utilitzar aquests procediments o recursos". Per últim,

---

<sup>57</sup> Persona, grup o organisme que té interès o relació amb una organització, i per això les seves accions, polítiques i objectius els hi afecten. Font: <http://www.businessdictionary.com/>

“els mitjans són els que contenen i difonen els missatges de la comunicació i cadascun es pot dotar d'un o diversos suports” (Morales, 2006:348).

A diferència de Villafañe, Morales (2006:341-346) considera la comunicació de crisis com una de les quatre grans àrees de comunicació. Morales creu que la majoria d'empreses consideren la comunicació de crisis com una activitat o gènere de comunicació que depèn del Director de Comunicació però, igual que la comunicació comercial, corporativa o interna, la comunicació de crisis compleix unes funcions específiques i necessita un criteri de gestió específic. “La comunicació de crisis no és una eina ni una tècnica de la resta de comunicacions, respon a situacions concretes i necessita dels seus propis mètodes, habilitats i mitjans” (Morales, 2006:345). A partir de les quatre àrees proposades es podran dissenyar camins concrets que permetran a l'empresa implementar una estratègia global de comunicació, generar accions i missatges coherents dirigits a un mateix objectiu final i assolir la imatge i la reputació desitjades (Morales, 2006:341-346).

#### **2.2.4. El Director de Comunicació**

El nou plantejament de la comunicació comporta la necessitat d'un nou perfil professional. La comunicació integral requereix un gestor generalista de la comunicació: el Director de Comunicació (Dircom). En aquest nou plantejament de la comunicació Morales i Enrique (2007:84) consideren el Dircom “la persona responsable de planificar, dirigir i coordinar totes les activitats de comunicació que s'implementen a una organització amb la finalitat d'aconseguir i consolidar una imatge positiva”. El terme Dircom i el seu reconeixement com a professió van néixer a França l'any 1988 en motiu del primer Congrés TOP-COM que tenia com a objectiu el reconeixement professional d'unes funcions de comunicació que s'estaven portant a terme de manera irregular (Morales, 2006:51).

El Dircom està al càrrec de la Direcció de Comunicació; i des d'aquest departament es centralitzen totes les accions referents a la gestió dels intangibles. La missió del Dircom és la integració de totes les qüestions que comunica l'organització, i la seva responsabilitat és aconseguir i mantenir la confiança de

tots els seus públics. El Dircom dona una visió integradora, global i estratègica a l'empresa (Dircom, 2013:79,94).

Segons Costa (2009:18-20), el gran principi que acompanya a la filosofia del Dircom és “la comunicació eficaç abans de ser un instrument per a... és, necessàriament, una estratègia”. Seguint la premissa de que la comunicació empresarial només pot ser estratègica es defineix al Dircom amb tres paraules: estratègia, generalista i polivalent. En primer lloc, “la comunicació és al mateix temps estratègia i acció”. La comunicació empresarial ha de ser entesa en la seva naturalesa transversal i deixar de ser considerada una acció aïllada i independent de les altres formes d'acció, com la gestió dels recursos financers o la gestió productiva i comercial. La comunicació ha de ser coherent amb l'estratègia general de l'empresa per establir a partir d'aquesta l'estratègia comunicativa, per tant, “la primera paraula que defineix el Dircom és estratègia i no la de comunicador. El Dircom no té com a objectiu primordial comunicar” (Costa, 2009:18). Ell és un estratègia global i la comunicació és la seva eina. El segon adjectiu, generalista, fa referència a la visió integral i integradora del Dircom. Aquesta visió global implica que l'empresa es vegi a si mateixa com a una totalitat i no com a un mosaic estructurat a partir de diverses parts. El Dircom és un professional especialista en el seu àmbit i generalista en tot el demés. Com a estratègia generalista s'ocupa de tot en funció de les seves parts, i també de la interacció d'aquestes formant i donant vida al tot. Per últim, el Dircom es defineix també com a professional polivalent. Aquesta qualitat es refereix a la varietat de les funcions i responsabilitats que desenvolupa aquest professional. “El Dircom dedica un 80% del seu temps a la creació i gestió de les seves accions: defineix la política i l'estratègia de comunicació i el model d'imatge; s'encarrega de la reputació, de la responsabilitat social corporativa i del gabinet de crisi; i col·labora directament amb el president i el consell d'administració” (Costa, 2009:19). El 20% del temps restant, juntament amb el Director de Recursos Humans, s'ocupa de la cultura de l'organització i de la comunicació interna. També col·labora amb el Director de Màrqueting gestionant la identitat i la imatge corporativa que les comunicacions de màrqueting han de transmetre (Costa, 2009:18-20).



Pel que fa al lloc que ha d'ocupar la Direcció de Comunicació a l'organigrama d'una empresa, els experts estan d'acord en que ha de pertànyer al Comitè de Direcció i dependre directament de l'alta direcció. És fonamental que la direcció de comunicació formi part del màxim òrgan executiu per tal de tenir veu i vot en la presa de les principals decisions de l'empresa (Dircom, 2013:92).

## **2.3. La comunicació del turisme**

### **2.3.1. Els òrgans de gestió del turisme**

Segons Ejarque (2005:65) la gestió turística de les destinacions ha experimentat una gran evolució en els darrers anys. “En línies generals, i pel que respecta a l'estructura de la gestió i la promoció de les destinacions turístiques, a cada país impera un tipus de sistema diferent”, però es poden establir quatre nivells diferents:

- En un primer nivell des del punt de vista jeràrquic estan els ens de caire nacional, les Organitzacions Nacionals de Turisme (ONT), com Turespaña.
- En segon lloc es troben els ens responsables dels estats federals o regions autònomes. En aquests casos, l'activitat pot ser efectuada directament per l'administració regional o autonòmica o bé estar en mans d'ens autònoms, societats de promoció o consorcis, com per exemple l'Agència Catalana de Turisme.
- Un tercer nivell el formen els ens gestors de territoris que, o bé es corresponen geogràficament amb províncies - és el cas dels Patronats Provincials de Turisme -, o bé integren zones que no necessàriament coincideixen amb uns límits administratius.
- Finalment, el quart nivell està constituït pels organismes turístics locals, és a dir, els patronats locals de turisme. Entre les funcions d'aquestes agències locals trobem el màrqueting, la planificació, la comunicació i el desenvolupament de la destinació turística.

Els autors Bigné, Font i Andreu (2000:82-84) fan una classificació un tant diferent de les organitzacions turístiques. Diuen que normalment l'activitat la duu a terme el

sector públic a través d'una estructura vertical amb tres nivells bàsics d'organització:

- Nivell internacional. L'organització i cooperació a l'àmbit internacional és fonamental a conseqüència del caràcter global del turisme, per això existeixen organismes com l'Organització Mundial del Turisme (OMT), que assisteix i guia als  $\frac{2}{3}$  dels governs mundials en les seves responsabilitats turístiques.
- Nivell nacional. El turisme és una responsabilitat del govern, que ha de formular una política turística general especificant quins són els objectius que es volen assolir i quin mitjans s'utilitzaran per aconseguir-los. El govern delega la formulació detallada de la seva política i execució a una Administració Nacional de Turisme, que pot ser governamental (Ministeri de Turisme) o semi-governamental (organismes aliats al Ministeri).
- Nivell autonòmic, provincial i local. En el cas d'Espanya, les Comunitats Autònomes tenen plenes competències per a la gestió, planificació i promoció del sector turístic, mentre que el Govern central s'ocupa de la promoció exterior i de les polítiques i planificació general.

Veiem, per tant, que encara que la classificació no és exactament la mateixa, els dos autors fan divisions similars i distingeixen, en conclusió: el nivell internacional, el nacional i l'autonòmic, que estaria subdividit per les regions, les províncies i els municipis.

A Espanya, l'administració pública territorial, que es caracteritza pel fet que el territori és el seu element essencial, d'acord amb la Constitució de 1978 s'organitza en tres nivells: administració central (o denominada també estatal), l'administració autonòmica i l'administració local. En conseqüència, l'actuació del sector públic a l'Estat Espanyol s'articula en tres nivells d'organització polític-turística (López, 2004:11).

Normalment, els ens de gestió dels tres primers nivells, seguint la divisió que fa Ejarque (2005:65), es financen fonamentalment amb les aportacions directes o indirectes del sector públic; mentre que als organismes locals existeix més participació del sector privat. En general, el paper de les oficines de turisme i dels

patronats es limitava a cobrir informació turística a la destinació i a realitzar accions de promoció: presència a fires turístiques o participació a campanyes de publicitat. En realitat, les seves funcions són bàsicament de màrqueting de les destinacions turístiques, de manera que normalment se'ls coneix com a Organismes de Màrqueting de Destinacions (OMD), *City Tourism Organization* (CTO) o *city marketing organization*. Els organismes de gestió turística, en anglès *Destination Management Organization* (DMO) s'han convertit en els responsables del lideratge, la coordinació, la promoció, la creació de productes, el màrqueting i el desenvolupament de les mencionades destinacions, així com de la informació turística que es proporciona allà. Ejarque (2005:66) diu que “aquest tipus d'ens responen de manera més adequada als objectius generals i als desafiaments que el turisme té davant seu. Normalment, les seves formes de gestió són molt properes als criteris del sector privat, encara que el seu finançament, en gran mesura, procedeix del sector públic”. Un exemple és el de Turisme de Barcelona. A Espanya, la promoció turística s'ha realitzat tradicionalment a través de les oficines de turisme o organismes locals que depenen, o no, de l'administració local o territorial i en els que participen els sectors públic i privat. En alguns casos, i tenint en compte que el turisme de congressos i convencions és diferent en quant a tipologia i al mercat al que es dirigeix, algunes destinacions han decidit crear un òrgan específic per a promocionar-se en aquest àmbit concret. Aquests ens són els Convention Bureau, i poden estar integrats a l'organisme de gestió de la destinació - com és el cas de Madrid o Barcelona - o funcionar independentment (Ejarque, 2005:65-66).

Ejarque (2005: 343-346) resum i concreta les diferents tasques que han de dur a terme els organismes de gestió de les destinacions turístiques en quatre punts:

- Fomentar la marca, crear la imatge i desenvolupar un màrqueting “paraigües”<sup>58</sup> per tot el sistema de la destinació.
- Facilitar informació neutral a operadors professionals i clients.
- Coordinar i gestionar la destinació turística.
- Implantar una política de formació i desenvolupament.

---

<sup>58</sup> El nom de la marca, la seva imatge i el seu prestigi són el que sosté a la resta de submarques (Ejarque, 2005:315)

### 2.3.2. La promoció de les destinacions turístiques

#### El màrqueting de les destinacions turístiques

Bigné, Font i Andreu (2000:32) diuen que, tradicionalment, el màrqueting de destinacions tenia com a finalitat incrementar el nombre de visites, considerant el turisme com a qualsevol altre producte; “no obstant, aquest enfoc és una orientació miop, a la que no es consideren els impactes del desenvolupament turístic”. No s’ha d’identificar el màrqueting de les destinacions únicament amb la promoció de la destinació, sinó amb la satisfacció de les necessitats dels turistes i la comunitat local. Ejarque (2016:41)<sup>59</sup> diu que la gestió d’una destinació implica la realització constant d’esforços encaminats a la seva promoció que tinguin com a finalitat l’atracció de fluxos de turistes. El *destination marketing* és l’estratègia que permet la definició, promoció i comercialització al mercat dels productes de la destinació, gestionant la cooperació i col·laboració dels diferents actors (*stakeholders*) per generar una major competitivitat integral (Ejarque, 2016:41).

Ejarque (2016:42) defineix en tres punts les àrees i els objectius de competència del màrqueting de destinacions: generar i difondre la imatge de la destinació als mercats objectius, incrementar l’activitat de l’oferta de la destinació en relació amb les necessitats del turista, i facilitar la comercialització de la destinació.

El desenvolupament del màrqueting mix per a les destinacions dependrà de la seva naturalesa, els seus mercats objectius i l’entorn que l’envolta. No obstant, s’han de considerar uns principis bàsics que serveixen de guia als organismes implicats en la gestió de la destinació amb la finalitat de dissenyar el màrqueting mix més apropiat. Normalment, s’estructura sobre la base de les “quatre pes” (Bigné, Font i Andreu, 2000:42; Kotler, Bowen, Makens, García i Flores, 2011:9)<sup>60</sup>:

- Producte. Les destinacions són combinacions de serveis i infraestructures turístiques (allotjament, transport, restauració, entreteniment, etc) així com

---

<sup>59</sup> Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos. Nuevos modelos y estrategias 2.0*. Madrid: Ediciones Pirámide

<sup>60</sup> Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J. Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson

de recursos públics (paisatges, platges, llacs, etc.). Tots aquests elements s'integren en una marca paraigües sota el nom de la destinació (Bigné, Font i Andreu, 2000:42-43)

- Preu. La fixació del preu de la destinació i dels elements individuals del producte turístic local és un procés molt complex en el que intervenen els diferents agents públics i privats. Els primers miren de traslladar la seva política turística a l'àmbit dels preus des d'una perspectiva global dels interessos de la societat i del posicionament desitjat. Els segons persegueixen un interès particular que es centri en l'obtenció de rendiments positius (Bigné, Font i Andreu, 2000:43-44).
- Distribució. "Són el conjunt d'organitzacions interdependents implicades en el procés de fer que un producte o servei estigui disponible per al seu ús o consum" (Bigné, Font i Andreu, 2000:45). L'objectiu principal del canal de distribució pot resumir-se en l'entrega de la qualitat i quantitat adequada d'un producte turístic, en el lloc i temps adequat, amb el preu adequat i al client adequat. Els distribuïdors poden ser: *wholesalers* i *brokers*<sup>61</sup>, centrals de reserves o hotels. La distribució també pot ser directa. Dins les centrals de reserves trobem les agències de viatge, que són un element determinant en la distribució dels serveis turístics com intermediaris, productors i assessors (Bigné, Font i Andreu, 2000:48-50; Kotler et al., 2011:417-421).
- Comunicació. És una variable sota la qual s'integren una sèrie d'elements com la publicitat, la promoció de ventes, les relacions públiques, el patrocini, les fires i la venda personal, que han d'actuar de manera conjunta i coordinada ajudant a construir una identitat pròpia per a l'organització i projectant una imatge adequada de la destinació turística (Bigné, Font i Andreu, 2000:53-54).

---

<sup>61</sup> Són els grans emmagatzemadors que acaparen en grans quantitats alguns dels components dels productes turístics mitjançant la compra de grans quantitats d'ells, fonamentalment places aèries i allotjament per a grans esdeveniments on s'espera una demanda alta i molt concentrada en un cert període de temps (Bigné, Font i Andreu, 2000:47).

Ejarque (2005:231) diu que “promouvoir significa comunicar als potencials consumidors-turistes que l’oferta proposada és capaç de satisfer les seves exigències i demandes; en definitiva, és tractar de convèncer al turista de que val la pena anar a una destinació, visitar-la”. Al treballar la promoció turística, una de les coses més importants a tenir en compte és que es tracta d’una oferta intangible i, per tant, s’han de transformar en beneficis concrets i tangibles el que en principi és una proposta abstracta (Ejarque, 2005:231; Kotler et al., 2011:56). Un altre factor a tenir en compte és que la destinació turística no està materialment present on està el mercat; el client s’ha de moure, i és per això que és més difícil convèncer-los. El darrer aspecte és que l’organisme de gestió de la destinació promociona uns serveis que s’integren amb altres productes que a la vegada són objecte de promoció per altres organismes, per això haurà de mostrar coherència amb la proposta global. Un exemple d’això és el cas de Barcelona, que forma part de la destinació general Catalunya (Ejarque, 2005:231-232).

A l’hora de definir una estratègia promocional, s’han de definir també els canals comercials que es volen fer servir per aconseguir els objectius. Com a conseqüència de l’elecció estratègica dels canals de comercialització, es pot adoptar una política de promoció de dos tipus: estratègia *push* (empènyer) o estratègia *pull* (estirar) (Kotler et al., 2011:479). L’estratègia *push* basa les seves actuacions de promoció en la relació de la destinació amb els intermediaris (turoperadors i agències de viatge). En canvi, l’estratègia *pull* es centra directament en el turista o consumidor i té un doble objectiu: convèncer al potencial client per a que triï la destinació per a les seves vacances i reservi, o suggerir-li que adquireixi les seves vacances en la destinació a través d’intermediaris (Ejarque, 2005:232-233).

Ejarque (2005:234-235) diu que “totes les investigacions de mercat subratllen que l’elecció d’una destinació i un viatge segueixen vinculades, encara avui, a pesar de que es tracta ja d’un mercat evolucionat, a instruments d’informació una mica arcaics”. I que el “boca a boca” segueix funcionant com a instrument de promoció i difusió entre potencials turistes. D’aquesta afirmació es dedueix que l’aspecte humà és encara bàsic al mercat turístic, per això les fórmules basades en els contactes personals (fires, viatges educacionals, relacions públiques, fulletons) es

fan servir més que la publicitat. En tot cas, no s'ha de treballar amb un únic instrument per a la promoció d'una destinació turística, sinó que s'han d'iniciar un conjunt d'accions promocionals que englobin, en la mesura del possible, a tots en diferents proporcions tenint en compte: el tipus de destinació, el cicle de vida del producte, l'evolució del mercat, etc. (Ejarque, 2005:234-235).

### Els instruments de promoció tradicionals

El mercat turístic prefereix les vies directes per contactar amb el potencial turista o intermediari, i en aquest apartat es descriuran les que són considerades més eficaces (Ejarque, 2005:235).

**Les fires de turisme.** Cada any es celebren centenars de fires de turisme de tot tipus al món, i el preu per ser-hi present és molt elevat, és per això que és molt important que els gestors de les destinacions coneguin les característiques de cada fira per evitar invertir grans quantitats de diners acudint a fires que no s'adaptin a les seves exigències. També és important ser coherent amb el tipus d'estratègia promocional que es pretén seguir; si s'ha optat per la de tipus *push*, s'ha d'acudir a fires on siguin presents empresaris, turoperadors i agències de viatge; si pel contrari, s'ha triat seguir una estratègia *pull*, s'ha de participar a fires exclusivament per a públic. L'objectiu d'assistir a aquestes fires és crear trobades i fer contactes amb potencials clients finals i empreses distribuïdores de productes turístics i promocionar la imatge de la destinació (Ejarque, 2005:236). A destinacions poc conegudes, a les que els hi resultaria inútil acudir per compte propi, els pot servir de recolzament participar a una fira dins d'un altre estand (per exemple, una ciutat petita d'Espanya que participi amb Turespaña), ja que aquest atrau visitants gràcies a l'influx i l'oferta d'altres destinacions més famoses. S'ha de tenir en compte que els bons resultats d'una fira són fruit d'una intensa activitat preparatòria, és a dir, no n'hi ha prou amb muntar un estand i esperar a que el visitant s'acosti, sinó que s'han de mantenir reunions prèvies amb els turoperadors, periodistes especialitzats i agents de viatge per preparar les trobades, cites i contactes (Ejarque, 2005:235-239). Bigné, Font i Andreu (2000:69) també afegeixen en aquest grup els congressos de caràcter professional (amb turoperadors, agents de viatges, transportistes, etc.) i les exposicions.

**Els viatges educacionals o *fam trips*.** Segons Ejarque (2005:241) “és un dels millors instruments de promoció d’una destinació turística”. Són viatges preparats per donar informació, familiaritzar i promocionar que es proposen a intermediaris, líders d’opinió i periodistes del sector per a que coneguin una destinació, els seus productes i recursos per a tinguin l’oportunitat d’ampliar i difondre en els seus àmbits de competència el missatge transmès. Aquests viatges són gratuïts pels participants i la seva organització és molt delicada, ja que tot ha d’estar preparat amb molta cura per evitar que, en comptes de potenciar la imatge de la destinació, es transmeti una opinió negativa d’ella. Els *fam trips* tenen com a objectiu la promoció de destinacions noves, per això, a més de dirigir-se als periodistes i als responsables dels turoperadors, es dirigeixen també a tots aquells que “decideixen”, és a dir, els *decision maker*. Per exemple, en el cas dels turoperadors, es convidaria a la persona que decideix quines destinacions s’inclouen al catàleg (Ejarque, 2005:241).

**Les relacions públiques.** Proporcionen informació constant i regular al públic per intentar aconseguir una imatge positiva i actitud favorable cap a la destinació a llarg termini, és a dir, tracten d’establir un clima de comprensió i confiança mútua entre l’organització i el públic (Bigné, Font i Andreu, 2000:63). Sabem que la comunicació publicitària és molt forta, però encara ho és més la que sorgeix de manera espontània, com per exemple, la narració d’experiències per part de personatges que gaudeixen de la confiança del públic. L’eficàcia promocional d’un missatge que es presenta com a notícia és molt major que la que obtindria un espot publicitari tradicional (Kotler et al., 2011:478). En els darrers anys, diverses destinacions - com Croàcia - han augmentat el nombre de turistes gràcies a que han aparegut a anuncis d’altres productes, a reportatges o al suplement d’un diari. Cal, però, tenir en compte l’aspecte negatiu d’aquest tipus de comunicació, i és que també es veuen reflectides notícies que poden tenir impactes negatius sobre el turisme, com una intoxicació alimentària o un atemptat. Ejarque (2005:242) diu que “l’activitat de les relacions públiques dels organismes de gestió turística de la destinació s’ha de desenvolupar en dos nivells: per una banda, el de promoció i desenvolupament; i per l’altra, el de contenció de la informació negativa”. Ha d’existir un pla de comunicació per a fer front a les situacions més difícils que no



ha de crear-se només quan succeeixen esdeveniments desfavorables. Els instruments de les relacions públiques són: les notes de premsa, les *newsletter*<sup>62</sup>, els *kit press* o *kit media*<sup>63</sup>, els viatges educacionals o *fam trips* i les rodes de premsa. Bigné, Font i Andreu (2000:65) també inclouen dins les relacions públiques els butlletins de notícies, que són “publicacions dels organismes que gestionen la destinació turística com ara patronats i ens de promoció turística”.

**La publicitat.** Pot tenir diferents objectius per a una destinació turística: comunicar noves tarifes, noves vies de comunicació o hotels; anunciar la creació de nous recursos; facilitar informació necessària per a que el mercat conegui millor la destinació, etc. La publicitat però, té poc pes als organismes de gestió turística, sobre tot pel seu elevat cost. En el cas de que es faci, la campanya pot ser breu però intensa (per a presentar un producte nou) o espaiar-se en el temps de manera sostinguda (per a consolidar una imatge). La creativitat també és molt important, encara que la imatge publicitària turística no ha destacat mai per la seva originalitat (Ejarque, 2005:245-247). Un problema d'aquest tipus de tècnica és que és impersonal i no gaire persuasiva (Kotler et al., 2011:476). Els mitjans a través dels quals es fa publicitat habitualment són: la televisió, els diaris, el correu postal, les revistes, la ràdio, la publicitat exterior i Internet (Kotler et al., 2011:494). Altres instruments que tenen una bona acollida són les guies turístiques i els catàlegs dels turoperadors (Ejarque, 2005:248).

**La promoció *in house*: promoure al destí.** Els organismes de gestió turística han de fer que el visitant, una vegada es trobi al lloc de destí, estigui satisfet amb el que fa i es converteixi així en promotor del lloc, incentivant també les seves ganes de tornar. Per a que això succeeixi, s'ha de dissenyar un sistema local de promoció complex i global basat en una imatge coordinada, resumida al logotip i que sigui repetida constantment als fulletons i punts informatius de la destinació (Ejarque, 2005:248-249).

---

<sup>62</sup> Comunicats periòdics que s'envien als mitjans de comunicació i a un públic especialitzat per mantenir un canal de comunicació obert (Ejarque, 2005:244)

<sup>63</sup> Publicacions amb continguts concrets que tenen com a objectiu presentar la destinació als periodistes per a que trobin material atractiu per redactar els seus articles (Ejarque, 2005:244)

Bigné, Font i Andreu (2000:58-63,66) afegeixen també a aquesta classificació la promoció de ventes i el patrocini.

**La promoció de ventes** integra un ampli conjunt d'incentius a curt termini per estimular als consumidors per a que visitin una destinació i als intermediaris a col·laborar eficaçment en aquesta tasca durant un període limitat de temps. Per aconseguir això s'ofereix un incentiu addicional a l'oferta comercial durant el període de temps de duració de la promoció, per a que la seva adquisició sigui més atractiva (Kotler et al., 2011:477-478). Existeixen dos tipus bàsics de tècniques: les promocions dirigides a les xarxes de distribució i les promocions per al consumidor final. A les promocions dirigides a les xarxes de distribució, s'inclouen totes les accions enfocades a potenciar el flux de distribució dels productes de la destinació. Es poden distingir dos grups dins d'aquestes: les dirigides al personal de la pròpia organització que comercialitza la destinació i les dirigides als intermediaris. A la promoció dirigida al consumidor final trobem tècniques de promoció dirigides al comprador final ofertes per la destinació turística o qualsevol intermediari. El seu principal objectiu "és aconseguir incrementar el nombre de visites/ ventes del consumidor durant el període de vigència de la campanya de promoció" (Bigné, Font i Andreu, 2000:61). Es poden classificar en dos grans categories d'incentius: en preu o en espècies.

**El patrocini** (Bigné, Font i Andreu, 2000:66-67) "implica la venda de diners, o altres béns o serveis, a una activitat o esdeveniment pel qual es transmet un dret d'explotació comercial del mateix integrat" per algun dels tres elements següents: l'exposició de la marca o empresa a l'audiència potencial de l'activitat patrocinada, l'explotació de la imatge associada amb aquesta activitat, o l'explotació comercial de diverses activitats derivades de l'esdeveniment com ara la venda de productes, entrades, publicacions, subministrament de productes o altres explotacions que es puguin acordar.

Bigné, Font i Andreu (2000:69) expliquen que la **venta personal** "és la presentació oral a un o a pocs probables compradors els beneficis d'un producte amb el propòsit d'efectuar la venda", i afegeixen que és una tècnica imprescindible en el cas del turisme de negocis. Aquests autors i Ejarque (2005:252-253) coincideixen

en que la promoció directa o *personal selling* no forma part, generalment, dels sistemes utilitzats pels organismes de gestió i màrqueting de les destinacions, sinó que es tracta d'una tècnica comercial practicada per les empreses. Bigné, Font i Andreu (2000:69) diuen que aquest tipus de tècnica està més vinculada als agents privats que operen a la destinació turística, per això, els organismes que gestionen les destinacions turístiques poden contribuir en l'organització de cursos de formació relacionats amb la qualitat del servei, atenció al públic, ús de les noves tecnologies, idiomes, etc. dirigits a sectors com la restauració, agències de viatges i allotjaments de turisme rural, entre altres.

### Formes no tradicionals de promoció

Ejarque (2005:249-251) esmena i defineix les següents formes de promoció no tradicionals:

**Els *workshops*.** Ejarque (2005:249) els defineix com “acords entre professionals d'un sector que discuteixen arguments d'interès comú pels participants”. Són una ocasió per presentar-se a un conjunt de turoperadors afavorint l'intercanvi d'informacions amb els operadors locals, i són adequats per a tot tipus de destinacions turístiques. Serveixen per a vendre més, incrementar el nombre de turistes, introduir-se a un mercat i presentar la pròpia oferta. L'èxit d'aquestes trobades depèn de la bona organització i de la capacitat per oferir el que la demanda sol·licita (Ejarque, 2005:249-250).

***Buy.*** En aquest cas es convida al comprador potencial a la destinació per a que la conegui directament. “Es pot dir que pràcticament és una combinació entre un *fam trip* i un *workshop*” (Ejarque, 2005:250). És una fórmula cara i complicada d'organitzar, perquè no és fàcil (sobretot per les noves destinacions) atraure als potencials compradors i als contractistes. No obstant, en els casos en els que s'ha dut a terme ha resultat extremadament eficaç.

**Posicionament del producte (*product placement*).** Són negociacions per a que la destinació estigui present a productes cinematogràfics, televisius i publicitat. Les

destinacions conviden o paguen a les productores per aparèixer a les pel·lícules (Ejarque, 2005:250).

**Fam trip de celebritats.** Dirigits a líders d'opinió, artistes o personatges molt coneguts dels que la premsa parla (Ejarque, 2005:251).

**Llançament de producte i organització d'esdeveniments.** “Per a nous productes, velles propostes en fase de relançament, esdeveniments especials basats en una història o llançament d'una campanya de comunicació” (Ejarque, 2005:251).

**Fires/ buy workshops.** En aquest cas estan dirigits als professionals del sector i al públic (Ejarque, 2005:251).

**Conferències.** Són trobades, conferències, presentacions en col·laboració amb hostes/ líders d'opinió locals famosos. S'explota la presència testimonial en esdeveniments públics (Ejarque, 2005:251).

**Presentacions al sector.** Es refereix a trobades i *briefings* interns, *newsletter*, informacions públiques, etc. (Ejarque, 2005:251).

El **merchandising** és una activitat de promoció relativament recent per a les destinacions turístiques; i són el “conjunt d'activitats que tendeixen a estimular l'adquisició de productes al punt de venda” (Ejarque, 2005:256). Poden ser degustacions gastronòmiques, mostres de productes típics, monuments a escala, calendaris, etc. (Kotler et al., 2011:530).

### Internet

L'aparició d'Internet i de les tecnologies de la informació han revolucionat les estratègies de gestió i màrqueting a les destinacions turístiques, donada la importància que ha adquirit la xarxa entesa com a font primària d'informació

(Mendes, Augusto i Gândara, 2013:103)<sup>64</sup>. El ritme de creixement dels usuaris a Internet és molt elevat, i no només això, sinó que cap destinació al món es pot permetre el luxe de no tenir pàgina web (Kotler et al., 2011:626). Ejarque (2005:373) diu que “si una destinació turística no està al *World Wide Web*, no està al mercat”. La xarxa no només permet a la destinació mostrar al mercat els seus recursos i la seva oferta, sinó que també obre la via que facilita als turistes els contactes per a reservar habitacions i adquirir els productes i serveis (Kotler et al., 2011:430). El gran avantatge de la xarxa, a més de la seva extraordinària difusió, és el seu baix cost (Ejarque, 2005:373). A més d'aquests, altres avantatges de la comunicació a través de la xarxa nomenats per Martínez (2011:2)<sup>65</sup> són: la flexibilitat, la cobertura global, la novetat, la rapidesa i la comoditat.

És un aspecte fonamental que l'organisme de gestió turística desenvolupi una veritable estratègia refent al e-turisme (Ejarque, 2005:378; Mendes, Augusto i Gândara, 2013:106). Aquesta estratègia ha d'incloure, entre d'altres accions: el disseny i la gestió comercial de blogs; la presència i gestió de les xarxes socials; la creació de bases de dades de turistes actualitzades a partir de les quals desenvolupar campanyes de màrqueting turístic *online* i la integració del màrqueting *offline* i *online* (Martínez, 2011:3-4). El web d'una destinació turística també és un instrument de màrqueting, i és l'organisme de gestió turística qui decideix el tipus de web més adequat per als interessos de la destinació. Pot orientar-se més a facilitar la informació sobre els serveis, o pot tenir una empremta més promocional (Ejarque, 2005:380; Kotler et al., 2011:633).

## Comunicació 2.0

Ens trobem a l'era de la comunicació 2.0, que ja no és unidireccional, controlable i controlada, sinó multidireccional. Ejarque (2016:396) afirma que això “és el reflex d'un mercat en profunda transformació”. Avui dia els missatges unidireccionals

---

<sup>64</sup> Mendes, G., Augusto, A., Gândara, J. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, Vol. 22, pp. 102-119 [en línia] Disponible a: <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N01/v22n1a06.doc.pdf>

<sup>65</sup> Martínez, J. (2011). Marketing turístico online. *Turydes*, Vol. 4, Nº 9, pp. 1-13 [en línia] Disponible a: <http://www.eumed.net/rev/curydes/09/jamg2.pdf>

(com els fulletons i la publicitat) són poc eficaços perquè els consumidors/turistes no confien en la comunicació B2C (*business to consumer*). La gran quantitat de continguts, gràcies a Internet, ha reduït l'atenció del turista cap a la comunicació turística perquè compta amb nombrosos canals mitjançant els quals pot rebre milers d'informacions i, a més, pot fer-se sentir. La comunicació turística actual segueix la lògica d'una comunicació *consumer to consumer* (C2C) (Kotler et al., 2011:627-632). Segons Ejarque (2016:396) el model de comunicació *broadcast*, és a dir, el que fa servir els mitjans de comunicació unidireccionals, està en profunda crisi. El mercat turístic, format per individus informats, selectius i competents, privilegia els àmbits on els mitjans de comunicació siguin les persones i el contingut sigui produïts pels propis turistes; per tant, és un mercat poc receptiu a missatges corporatius. La comunicació 2.0 no consisteix en promocionar un producte, sinó en cridar l'atenció del potencial turista (Martínez, 2011:9). "El canvi de paradigma resideix en el fet que actualment és el client qui busca informació. El protagonista de la comunicació ja no és l'emissor, sinó que ha passat a ser el receptor" (Ejarque, 2016:397).

Ejarque (2016:398-399) afirma que "avui dia la comunicació turística més eficaç és la que aconsegueix el major nombre de recomanacions per part del públic. La ruptura del paradigma de la comunicació turística es deu a l'aparició de nous emissors i comunicadors que de manera directa intervenen en els continguts". Plataformes socials com Wikipedia, Wikitravel, Youtube o Flickr, entre d'altres, permeten als usuaris crear, modificar, valorar i reorganitzar els continguts, transformant, per tant, a les persones comuns en veritables productors d'informació. La conseqüència d'això és que sorgeixen nous *stakeholders*, nous emissors d'informació sobre la destinació. La comunicació 2.0 de les propostes turístiques i de la imatge de la destinació no és només competència de les DMO, administracions, empreses, agències de viatge, turoperadors i mitjans de comunicació, sinó que també són emissors d'informació aquells que coneixen la destinació i les persones a les que la xarxa atribueix credibilitat. Ens referim als *influencers*, *bloggers*, periodistes *online* o simples apassionats pels viatges que a les seves bitàcores, xarxes socials, fors de turisme, etc. publiquen i faciliten la difusió d'opinions i informació. "És la suma de tots aquests missatges presents a la

xarxa el que determina la reputació i la imatge de la destinació i dels serveis oferts” (Ejarque, 2016:399).

Ejarque (2016:525) explica que, avui en dia, per fer un màrqueting de les destinacions eficaç cal emocionar i seduir, guiant a l'usuari, personalitzant les propostes i estimulants la interacció per part seva. “El llenguatge utilitzat ha de fer recalcament en els sentiments i en el sentit de pertinència, de manera que s'iniciï el procés d'identificació de l'usuari amb la proposta de la destinació”. L'estratègia de màrqueting digital ha de basar-se en dos pilars: el pla de màrqueting digital i el pla de màrqueting de xarxes socials. Aquest últim “és la suma d'accions que s'han de dur a terme i articulades en una adequada estratègia que preveu la integració de les xarxes socials amb el màrqueting digital de la destinació [...] serveix per a incrementar la notorietat i la visibilitat, així com per a optimitzar i completar les accions de màrqueting digital” (Ejarque, 2016:526).

A l'hora de triar les plataformes a les que tenir presència s'ha de tenir en compte el tipus de destinació que som, la capacitat de gestió i el pressupost disponible; i mai decantar-se, simplement, per la més popular; és a dir, s'han de seleccionar d'acord amb les línies estratègiques del pla de màrqueting de la destinació (Ejarque, 2016:536, 538; Martínez, 2011:11). “Les *social networks* (xarxes socials) de relació serveixen fonamentalment per a posar en contacte a persones amb interessos comuns o similars” explica Ejarque (2016:538). A continuació, esmentarem algunes de les més rellevants:

- Facebook. És una xarxa social que permet als usuaris compartir informació i experiències personals. És molt útil per a fer màrqueting, ja que permet als usuaris unir-se i donar suport a les marques. També serveix per a incrementar la comunitat i el nombre de fans (Ejarque, 2016:538-539).
- LinkedIn. Aquesta xarxa social està orientada al treball i al negoci, per tant, pot servir com a font d'informació per a identificar potencials clients (turoperadors o intermediaris) (Ejarque, 2016:539).
- Google+. Aquesta xarxa social permet la interacció amb persones de tot el món. Es poden compartir continguts, comentar-los i dialogar (Ejarque, 2016:539-340).

Un altre plataforma eficaç són els *microblogging*, que permeten comunicar ràpidament, actualitzar i guanyar notorietat. De tots els existents el més conegut és Twitter, que és útil per participar en discussions i anunciar els continguts del blog de la destinació (Ejarque, 2016:540).

Les plataformes d'informació col·laboratives són llocs web socials on els usuaris fan aportacions sobre un tema. A partir d'aquí sorgeixen es llocs web de preguntes i respostes (Q&A), creats i actualitzats constantment gràcies a les aportacions dels usuaris. El més conegut és Wikipedia, on no es pot fer publicitat, però és important aparèixer (Ejarque, 2016:541).

Existeixen altres plataformes útils si l'objectiu és fer promoció de la marca, difondre continguts, comunicar o generar trànsit cap al web de la destinació; aquestes són les destinades a compartir imatges i vídeos, com: Flickr, Instagram, Pinterest o Picasa. Pel que fa a vídeos, el canal per excel·lència és Youtube, però n'hi ha d'altres com Vimeo, TubeMogul i KeepHD (Ejarque, 2016:543).

Una darrera figura a tenir en compte són els *bloggers*, els clients satisfets, els periodistes i els *influencers*, que són tots els que parlen a les xarxes socials, els que expliquen les seves experiències i els que pugen les seves fotos i vídeos. Se'ls considera *influencers* perquè són persones que recomanen (Ejarque, 2016:549; Kotler et al., 2011:632). El que és realment important i la clau de la seva influència és que es tracta de persones normals, no de personatges públics o periodistes, i això és indispensable en el moment actual, en el que els individus no confien en els missatges institucionals (Ejarque, 2016:550). Ejarque (2016:556-557) diu que hi ha tres estratègies fonamentals en la utilització dels *influencers* per part dels organismes de gestió de la destinació turística: el màrqueting dirigit als *influencers*, el màrqueting mitjançant els *influencers* i el màrqueting amb els *influencers*. Segons aquest autor, l'estratègia més utilitzada actualment per les destinacions és la que preveu l'ocupació dels *influencers* que són conscients de ser-ho, com és el cas dels *bloggers*, per a que parlin de la destinació, dels productes i dels serveis. Ejarque (2016:557) diu que, de fet, "es tracta d'una adaptació de les tradicionals relacions públiques a l'àmbit *online*".



### III. METODOLOGIA

En aquest apartat presentem i expliquem la metodologia utilitzada pel desenvolupament de l'estudi de cas. Per metodologia entenem la manera com enfoquem el problema que volem investigar i com busquem les respostes. Per tant, és la forma en que es realitza la investigació (Taylor i Bogdan, 1984:15)<sup>66</sup>.

#### 3.1. Disseny de la investigació

Coller (2005:17)<sup>67</sup> diu que investigar significa conèixer millor la realitat que ens envolta. La investigació de camp es pot fer de dues maneres diferents: quantitativament o qualitativament (Galeano, 2004:78)<sup>68</sup>. La metodologia quantitativa tracta d'analitzar i trobar relacions de causa en els diferents aspectes que componen el tema a investigar (Cook i Reichardt, 1986:64)<sup>69</sup>. Amb aquesta tècnica es descriuen fets i realitats. En el cas d'aquest treball, però, es farà una investigació qualitativa, que és la que tracta de buscar el significat de les coses. El seu objectiu és aprofundir en el fenomen a estudiar, així com entendre'l i interpretar-lo (Toro i Parra, 2006:28)<sup>70</sup>. Aquest mètode d'estudi es fa servir quan el tema a investigar és vagament conegut, està poc definit o quan s'estudia una situació molt concreta amb uns trets molt particulars que el diferencien d'altres contextos on el fenomen ja ha estat estudiat (Hurtado, 1998:217)<sup>71</sup>. El mètode qualitatiu busca la representació analítica de la realitat, és a dir, el cas estudiat serà l'apropiat per a la discussió teòrica que volem aclarir en el present estudi. S'ha de tenir en compte però, que no és un mètode que garanteixi objectivitat i que permeti realitzar generalitzacions posteriors a la investigació, ja que no pot ser representatiu estadísticament parlant. Les conclusions de la investigació no es

---

<sup>66</sup> Taylor, S. J., Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Ediciones Paidós

<sup>67</sup> Coller, X. (2000). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas

<sup>68</sup> Galeano, M.E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. *Teoría y Praxis investigativa*, vol. 2, Nº 2, pp. 78-79 [en línia] Disponible a: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063194.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063194.pdf)

<sup>69</sup> Cook, T., Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata

<sup>70</sup> Toro, I., Parra, R. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Eafit

<sup>71</sup> Hurtado, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sygal

podran extrapolar a un univers però sí ens aportaran un profús anàlisi de la realitat i ens ajudaran a entendre el fenomen estudiat (Enrique, 2007:34-35)<sup>72</sup>.

En aquesta investigació, es farà l'estudi d'un cas real que ens serveixi per exemplificar i mostrar un model amb el qual els organismes de gestió de destinacions turístiques podrien gestionar la seva comunicació i la de la pròpia destinació. Peña (2009:186)<sup>73</sup> defineix l'estudi de cas com “un recurs metodològic d'investigació científica que s'aplica a l'anàlisi científic, amb l'exercici sistemàtic de descripció, explicació i comprensió d'un fenomen social, que comporta una organització, un rol, un conglomerat o grup de persones”. Es pot dir que és un mètode que permet, a través de la consulta de diverses fonts, investigar un fenomen que es troba dins del nostre context real (Yin, 1989:160)<sup>74</sup>. No és un mètode nou, sinó que compta amb una llarga trajectòria; ja va ser utilitzat per l'àmbit sociològic a través de Durkheim i Weber, consolidant la utilització de l'estudi de cas com la millor manera d'investigar en aquesta disciplina (Enrique, 2007:34).

Coller (2000:56) explica que l'estudi de cas ha rebut diverses crítiques, i una d'elles és que es poden introduir biaixos personals a l'estudi que poden provenir de dos elements: l'investigador o l'informant. Existeixen diverses maneres d'evitar la introducció de biaixos personals en les diferents fases d'investigació, i una d'elles és la tècnica de la triangulació, que consisteix en “comprovar les informacions rebudes (d'informants o de documents) amb diverses fonts” (Coller, 2000:56). El mateix autor cita a Selznick (1966:250)<sup>75</sup>, que també es refereix a aquesta tècnica encara que no amb la mateixa etiqueta: “Un investigador curós pot minimitzar la possibilitat d'error contrastant les declaracions amb documents escrits, avaluant la consistència de la informació que li han facilitat, i evitant basar-

---

<sup>72</sup> Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona [en línia] Disponible a: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>

<sup>73</sup> Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Educación y desarrollo social*, vol. 3, Nº 2, pp. 180-195 [en línia] Disponible a: <http://www.umng.edu.co/documents/63968/80127/RevArt13Vol3No2.pdf>

<sup>74</sup> Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage

<sup>75</sup> Selznick, P. (1966). *TVA and the Grass Root: A Study in the Sociology of formal Organization*. Nueva York: Harper Torchbooks

se en una única font d'informació. Per altra banda, no limitarà les seves dades a allò que s'ha reconegut públicament (per part dels informants)". Per evitar aquests biaixos personals a la nostra investigació, aplicarem la tècnica de la triangulació. Així, a més de basar-nos en la informació obtinguda durant la investigació documental i d'entrevistar a personal de l'ACT, entrevistarem a personal de Turisme de Barcelona per saber la visió que ens poden donar ells de l'Agència Catalana de Turisme, conèixer quina relació tenen els dos organismes i com col·laboren. Per contrastar la informació obtinguda sobre la història i l'evolució del turisme i la seva gestió a Catalunya, així com l'origen i les funcions de l'Agència, entrevistarem a Jaume Font, historiador i subdirector general de Programació Turística a la Direcció General de Turisme fa uns anys.

El treball d'investigació es durà a terme en dues fases. La primera fase és documental, on es realitzarà una revisió sistemàtica i conceptual exhaustiva sobre literatura que tracti el problema de coneixement plantejat, donant lloc al marc teòric del present treball. Es duu a terme una revisió de fonts secundàries sobre l'estat del sector turístic a Catalunya i la seva gestió i promoció; així com de la comunicació corporativa, el model de comunicació integral i el Dircom.

La segona fase de la investigació es caracteritza per ser empírica, actual i de fonts múltiples, ja que estudiarem la promoció i gestió que l'ACT fa actualment. Comptarem tant amb fonts vives i primàries com amb fonts documentals i secundàries. En aquesta segona fase es farà l'estudi d'un cas real fent servir tècniques qualitatives de recollida de dades per establir una explicació específica sobre la gestió actual de l'ACT.

### **3.1.1. Investigació documental**

Per tal de conèixer més detalladament quina és la gestió que fa l'ACT de la seva comunicació es buscaran, en primer lloc, les fonts secundàries més adequades que permetran tenir un bagatge teòric per realitzar la recerca de la manera més adequada. Així, coneixerem quin és l'origen de l'Agència Catalana de Turisme, d'on prové i quin és el seu recorregut; quina és la seva estructura interna i els seus àmbits d'actuació, amb la finalitat d'entendre quin és l'abast de totes les seves

accions comunicatives. Aquesta informació l'obtindrem a través de la seva pàgina web corporativa, així com també a partir de publicacions de la pròpia institució - com les memòries - i de la Generalitat i notícies publicades en premsa.

### **3.1.2. Investigació de camp**

Posteriorment, s'escolliran les fonts primàries més adequades. En aquest cas, es realitzaran quatre entrevistes enfocades. Hem escollit aquesta tècnica qualitativa ja que ens permetrà, mitjançant la conversació, obtenir la definició personal de la situació que estem investigant des del punt de vista de l'entrevistat (Enrique, 2007:41). En les investigacions de tipus qualitatiu es distingeixen dos tipus d'entrevistes: les entrevistes en profunditat i les entrevistes enfocades. Encara que les dues tipologies es basin en la mateixa estructura instrumental, es diferencien pel que fa a l'estratègia del disseny. L'entrevista en profunditat pretén mantenir una conversació amb l'individu entrevistat independentment de la seva relació amb un tema determinat. A la nostra investigació s'ha utilitzat l'entrevista enfocada perquè hem escollit a la persona entrevistada i hem dirigit la conversa en funció d'un tema concret (Galindo, 1998:299-300 citat a Enrique, 2007:41).

Les quatre entrevistes enfocades són a:

- Alexis Villanueva, director de la Comunicació Corporativa de l'Agència Catalana de Turisme.
- Trini Rodríguez, directora de Publicitat de l'Agència Catalana de Turisme.
- Josep Anton Rojas, director de Turisme i Ciutat de Turisme de Barcelona i fins el mes d'abril director de Promoció d'aquesta organització.
- Jaume Font, historiador especialitzat en territori i turisme. Professor i coordinador de Màsters al Departament de Geografia Física i Anàlisi Geogràfica Regional (Facultat de Geografia i Història) a la Universitat de Barcelona (UB). Va ser durant quatre anys, entre 2006 i 2010, subdirector del Departament de Programació Turística de la Direcció General de Turisme.

Les entrevistes enfocades al personal de l'Agència ens ajudaran a conèixer millor com s'organitza la comunicació dins l'ACT i quines són les eines de treball que utilitzen per dur a terme totes les accions comunicatives, tant amb el públic com amb els mitjans de comunicació. D'aquesta manera, podrem saber quina és la filosofia comunicativa d'aquesta institució, com s'organitza i quin és el seu funcionament real, que complementarà la recerca documental que s'haurà fet prèviament. La Trinidad Rodríguez és la cap de Publicitat i, encara que treballa conjuntament amb els departaments de Promoció i Xarxes socials, i que ha treballat deu anys com a cap de Promoció i coneix tota la comunicació de l'Agència, en algunes qüestions no ens ha pogut facilitar suficient informació; és per això que hem estat en contacte per correu electrònic amb Elena Roig, cap de Canals online i Xarxes socials, i amb Meritxell Canals, cap d'Accions de Promoció; així, ens ha facilitat per email les respostes a les preguntes que van quedar incompletes durant l'entrevista amb la Trini. Rosalia Pont, cap de Desenvolupament de Producte - departament que no es troba dins l'àrea de comunicació sinó al de Màrqueting Estratègic - també ens ha contestat a dues preguntes per email per ampliar la informació de l'entrevista<sup>76</sup>.

A més, s'ha entrevistat també a Josep Anton Rojas de Turisme de Barcelona, que és l'organisme que s'encarrega de la promoció turística de la ciutat. La finalitat d'això és tenir una visió externa de l'Agència, ja que Turisme de Barcelona és un organisme independent de l'ACT però que forma part del seu Consell de Direcció i que, per tant, col·labora i treballa amb ella. Un altre motiu per fer aquesta entrevista és que ens ajudarà a conèixer com fa la promoció un altre organisme de gestió turística, en aquest cas el de Barcelona. Això també ens permetrà contrastar les maneres de promocionar-se dels dos organismes.

Per últim, s'ha entrevistat a Jaume Font per a que ens faciliti informació sobre la història i l'evolució del turisme a Catalunya. Així com de la gestió que se'n ha fet al llarg dels anys i la que avui en dia fa l'Agència, i la seva visió del sector turístic a l'actualitat.

---

<sup>76</sup> Veure les respostes de l'ampliació de l'entrevista a l'Annex 2 (2.5)

### **3.2. Anàlisi de les dades obtingudes i presentació de resultats**

Una vegada finalitzada la recollida de dades i extreta la informació de les fonts primàries s'analitzaran i es presentaran els resultats. Es farà una última exploració i anàlisi de les diferents accions comunicatives que han desenvolupat, així com de la informació extreta de l'entrevista, per a corroborar i contrastar aquesta. Un anàlisi exhaustiu de tot el material recol·lectat permetrà extreure les conclusions al respecte.

Per dur a terme aquest anàlisi es faran les transcripcions de les entrevistes realitzades. D'aquesta manera, es procedirà a fer un anàlisi de contingut de totes elles per poder conèixer quines són els elements claus que es destaquen en cadascuna, amb la intenció de, posteriorment, posar en comú totes les coincidències i divergències que s'hi puguin trobar.

### **3.3. Categories d'anàlisi**

A continuació presentem els ítems que ens serviran com a pauta d'anàlisi per a l'estudi de cas de l'Agència Catalana de Turisme:

- A. Missió, visió i valors de l'ACT
- B. Identitat de l'ACT
- C. Estructura i organització de l'ACT
- D. Model de comunicació
- E. El Dircom
- F. Àrees d'actuació:
  - Comunicació corporativa
  - Comunicació interna
  - Comunicació comercial
  - Comunicació de crisi
- E. Promoció turística
  - Eines de promoció
  - Comunicació digital 2.0

Els ítems que ens serviran com a pauta d'anàlisi de Turisme de Barcelona són els següents:

- A. Història i objectius
- B. Relació amb l'Agència Catalana de Turisme
- C. Estructura i organització
- D. Comunicació comercial

Els ítems que ens serviran com a pauta d'anàlisi de l'evolució i gestió del sector turístic a Catalunya:

- A. Història i evolució de la gestió turística a Catalunya
- B. Òrgans de gestió del turisme a Catalunya
- C. El sector turístic a Catalunya en l'actualitat

Tots aquests ítems ens serviran per conèixer i analitzar el sector turístic català i la seva història i gestió; l'Agència Catalana de Turisme i Turisme de Barcelona. No obstant, el cas que a nosaltres ens interessa investigar és el de l'Agència, i és per això que establim unes noves categories, a partir de les anteriorment citades, per analitzar en profunditat aquest cas. Aquestes categories són:

A. L'Agència Catalana de Turisme

- Història
- Objectius i funcions
- Missió, visió i valors
- Mercats internacionals
- Programes

B. Identitat

D. Estructura i organització

E. Comunicació empresarial

- Model de comunicació
- Estructura del departament
- El Dircom
- Comunicació corporativa

- Comunicació interna
- Comunicació comercial
- Comunicació de crisi

#### F. Promoció turística

- Estructura del departament
- Eines de promoció
- Comunicació digital 2.0

## IV. ESTUDI DE CAS: RESULTATS

En aquest apartat es recullen els resultats de la investigació fruit de l'anàlisi de contingut de les entrevistes<sup>77</sup> a Alexis Villanueva i Trini Rodríguez de l'Agència, i a Josep Anton Rojas i Jaume Font; així com de la investigació secundària de tipus documental polivalent a l'estudi de cas. Els resultats s'han estructurat a partir de les categories d'anàlisi<sup>78</sup> proposades a l'apartat de la metodologia.

### 4.1. L'Agència Catalana de Turisme

L'Agència Catalana de Turisme (ACT) és l'organisme que s'encarrega de la gestió de les polítiques de promoció turística de Catalunya. Va ser creada l'any 2010 en substitució de l'antic Consorci Turisme de Catalunya, que és l'organisme que fins aleshores s'havia encarregat de la promoció turística. L'ACT és un organisme públic-privat que depèn del Departament d'Empresa i Ocupació del Govern de la Generalitat de Catalunya. A l'Agència tenen representació, a més de la pròpia Generalitat de Catalunya, les quatre diputacions provincials a través dels seus respectius patronats de promoció turística (Costa Brava-Girona, Llaurea Lleida, Costa Daurada, Diputació de Barcelona i el Consorci Barcelona Turisme), a més d'una representació del sector empresarial turístic (hotels, agències de viatge, etc.) canalitzada a través de les Cambres de Comerç. El govern de la Generalitat té competències plenes en matèria de turisme i organitza la gestió i promoció del mateix a partir de dos ens públics: l'acció institucional i de govern s'exerceix a

<sup>77</sup> Veure als Annexos 1, 2, 3 i 4 la fitxa tècnica, guió i transcripció de les entrevistes

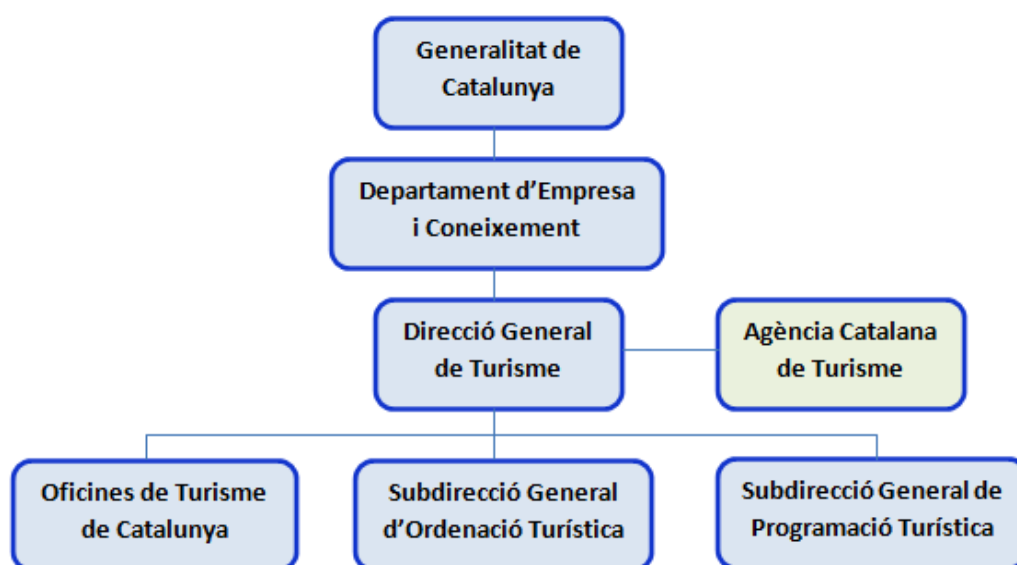
<sup>78</sup> Veure el resultat de l'anàlisi de les categories als annexos 1 (1.3), 2 (2.3), 3 (3.3) i 4 (4.3)



través de la Direcció General de Turisme, organisme que s'ocupa de l'ordenació i la regulació del sector i d'impulsar polítiques de foment i de planificació turística, i la ja esmentada Agència Catalana de Turisme, encarregada de la promoció del turisme.

La Direcció General de Turisme està dividida en dues grans unitats: la Subdirecció General d'Ordenació Turística i la Subdirecció General de Programació Turística. A més, gestiona les oficines de Turisme de Catalunya situades a les diferents capitals de província i als aeroports. Dins la Subdirecció General d'Ordenació Turística trobem el Servei de Règim Jurídic Turístic i el Servei de Qualitat Turística. I dins la Subdirecció General de Programació Turística hi ha el Servei de Planificació Turística, el Servei d'Informació i Difusió Turística, i l'Àrea de Coneixement i Estratègia.

### Organigrama de la Direcció General de Turisme de la Generalitat



Font: Elaboració pròpia a partir del web de la Generalitat de Catalunya

Els organismes que s'encarreguen de nodrir l'Agència dels fons necessaris pel seu funcionament són: el Departament d'Empresa i Ocupació – amb els ingressos provinents de la taxa turística -, el Consell de Cambres, els organismes provincials de promoció de les Diputacions i les empreses privades. El Consell de Direcció és l'encarregat d'aprovar el programa d'actuació de l'ACT.

#### 4.1.1. Contextualització històrica

L'ACT va néixer com a entitat de dret públic de la Generalitat mitjançant la Llei 15/2007<sup>79</sup>, del 5 de desembre. L'objectiu de la seva creació va ser promoure Catalunya com a destinació turística de referència, basada en la seva qualitat i rendibilitat social i econòmica. El relleu del consorci per l'Agència Catalana de Turisme al capdavant de la difusió dels atractius del territori de Catalunya arreu del món va representar un canvi en l'estratègia promocional catalana, i el canvi fou la cogestió i la coparticipació del sector privat en les responsabilitats de promoure i vendre l'oferta catalana a l'exterior. Un altre novetat i directiu prioritària va ser l'obtenció de resultats mesurables, enfocats als recursos turístics i les empreses i organitzacions dels sector; i la implantació d'actuacions més innovadores<sup>80</sup>.

#### 4.1.2. Objectius i funcions

En la següent taula es recullen els objectius i funcions de l'Agència Catalana de Turisme, segons la Memòria que va fer Turisme de Catalunya al 2007, any en que es va aprovar la creació d'aquest organisme al Parlament català.

OBJECTIUS	FUNCIONS
Situar la marca "Catalunya" com a referent de destinació turística de qualitat amb identitat pròpia	Planificar, executar, coordinar i impulsar les accions de promoció de l'activitat turística de Catalunya
Cercar la màxima col·laboració entre tots els agents turístics vinculats a la promoció turística	Fomentar les relacions entre les administracions que actuïn en matèria de promoció turística
Potenciar la promoció dels productes, serveis, segments de mercat i territoris que afavoreixen l'equilibri territorial, socioeconòmic i ambiental de Catalunya	Gestionar, directa o indirectament, establiments o altres recursos, productes i serveis turístics que li siguin encomanats o adscrits

<sup>79</sup> Llei 10/2007 disponible a <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/09/Llei-ACT-catal%C3%A0.pdf>

<sup>80</sup> Font: Turisme de Catalunya. Memòria 2007

Facilitar al conjunt dels agents turístics i a les empreses proveïdores de béns i serveis al turisme la informació de mercat i comercial i l'assistència tècnica adequades	Afavorir processos de comercialització de productes i serveis turístics que fomentin l'equilibri territorial, la diversificació de l'oferta, la desestacionalització de la demanda i la identitat cultural, en col·laboració amb el sector privat
Optimitzar les accions de promoció des de la perspectiva de l'eficiència i amb vista a obtenir bons resultats promocionals	Informar dels productes turístics de Catalunya i fer-ne difusió

Taula 1: Objectius i funcions de l'ACT. Elaboració pròpia a partir de la Memòria 2007 de Turisme de Catalunya

Per a aconseguir els seus objectius i definir-ne altres de més concrets, l'ACT disposa del Pla de Màrqueting Turístic de Catalunya 2013 – 2015, que va servir per posar al dia la promoció de producte i experiències, recomanació i fidelització de clients, marca, expansió del màrqueting *online* i del *market place*; i del Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2013 – 2016<sup>81</sup> - elaborat des de la Direcció General de Turisme - que defineixen un model turístic que permet assegurar la continuïtat futura de la destinació treballant sobre la sostenibilitat econòmica, cultural, mediambiental i social. A través d'aquest pla estratègic es pretén aconseguir que Catalunya es mantingui entre les primeres destinacions turístiques internacionals.

#### 4.1.3. Missió, visió i valors

La missió de l'ACT és contribuir a la prosperitat de Catalunya i del seu sector turístic, sent la seva veu a l'exterior, tot orientant-se a la captació i satisfacció d'un turisme de més valor afegit. La visió és esdevenir el líder en màrqueting per al sector turístic català, els col·laboradors i els turistes, i un referent internacional.

<sup>81</sup> Pla estratègic de Turisme de Catalunya 2013-2016. Generalitat de Catalunya [en línia]  
Disponible a: [http://empresaocupacio.gencat.cat/web/.content/20\\_turisme/coneixement\\_i\\_planificacio/recerca\\_i\\_estudis/documents/arxius/pla.pdf](http://empresaocupacio.gencat.cat/web/.content/20_turisme/coneixement_i_planificacio/recerca_i_estudis/documents/arxius/pla.pdf)

Els seus valors són: innovació, proactivitat, pensament i actitud positiva, compromís, visió global i empatia. Aquests valors van ser definits a partir d'una feina reflexiva feta dins la pròpia empresa, d'un treball corporatiu fet per poder destacar els seus valors d'empresa, és a dir, van ser els propis treballadors qui van definir els valors de l'Agència.

Els valors<sup>82</sup> de la marca Catalunya són: l'avantguarda, la rauxa, la qualitat de vida, la identitat pròpia i la força del col·lectiu. L'Agència Catalana de Turisme vol projectar una imatge de Catalunya de destinació mediterrània, innovadora i cultural. Darrerament, degut a l'augment del terrorisme a nivell mundial i a capitals europees turístiques, també busquen que Catalunya s'identifiqui amb seguretat i qualitat.

#### **4.1.4. Mercats internacionals**

Un dels objectius estratègics de l'Agència és tenir presència als principals mercats emissors i donar-se pas a nous mercats amb alt potencial, per així donar a conèixer l'oferta turística catalana i posicionar la marca Catalunya. Per aconseguir-ho, té - des de 1993 - una xarxa d'oficines a l'exterior que li permeten tenir presència a més de 30 països. Totes aquestes oficines ofereixen serveis B2B, és a dir, serveis al sector turístic català i als turoperadors de cada país. La presència d'aquestes oficines als diferents països permet a l'Agència conèixer les tendències de la demanda de cada mercat per tenir els inputs necessaris a l'hora de definir l'estratègia de màrqueting als mercats internacionals. Actualment, l'ACT té les següents oficines arreu del món:

- Europa: Benelux, Estat Espanyol, Europa Central, França, Itàlia i Israel, Països Nòrdics, Regne Unit i Irlanda i Federació de Rússia i exrepúbliques soviètiques
- Àsia: Àsia-Pacífic i Xina

---

<sup>82</sup> Font: Pla de Màrqueting turístic de Catalunya 2013-2015 (Resum executiu). Agència Catalana de Turisme. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a: <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2014/01/Pla-de-Marqueting-Tur%C3%ADstic-de-Catalunya.pdf>

- Amèrica: Nord-Amèrica, Sud-Amèrica<sup>83</sup>

#### 4.1.5. Programes

Per generar negoci i relacions amb diferents persones, institucions i empreses del sector turístic, tant nacionals com internacionals, l'Agència té diversos programes amb diferents característiques; l'objectiu de tots ells és donar a conèixer i fer créixer la marca Turisme de Catalunya. Aquests programes són: el d'afiliació a l'ACT, que busca integrar i fer participar empreses i entitats de la indústria turística catalana; el programa de marques i segells, destinat a empreses turístiques catalanes - ja afiliades - que té com a objectiu la promoció i comercialització molt segmentada, l'orientació a la demanda i la creació i execució de plans d'acció específics<sup>84</sup>; el Catalunya Convention Bureau (CCB), que és una marca creada per posicionar Catalunya com una destinació capdavantera en el sector de turisme de congressos, convencions, reunions i viatges d'incentius; i el programa de paternitat i esponsorització, que té com a objectiu crear un *pool*<sup>85</sup> de *partners* estratègics per unir sinèrgies amb grans marques internacionals, optimitzar els recursos econòmics i garantir un major impacte de les accions de comunicació de la marca turística Catalunya. A més, compta amb col·laboradors, que són les associacions empresarials del sector turístic on s'hi troben petites i mitjans empreses amb les que l'Agència estableix acords de col·laboració anuals.

#### 4.2. Identitat

La identitat de l'organisme de promoció del turisme a Catalunya no sempre ha estat Agència Catalana de Turisme. Aquest ens va néixer l'any 2010, i anteriorment s'anomenava Consorci Turisme de Catalunya.

---

<sup>83</sup> Hosteltur.com "Cataluña amplía su red de oficinas de promoción exterior" (23/01/2014). [en línia] Disponible a: [http://www.hosteltur.com/133260\\_cataluna-amplia-su-red-oficinas-promocion-exterior.html](http://www.hosteltur.com/133260_cataluna-amplia-su-red-oficinas-promocion-exterior.html)

<sup>84</sup> Coumincatour.info "Marketing y especialización: nuevos programas de trabajo de la Agencia Catalana de Turismo" (25/04/2016) [en línia] Disponible a: <http://www.comunicatur.info/es/marketing-y-especializacion-nuevos-programas-de-trabajo-de-la-agencia-catalana-de-turismo/>

<sup>85</sup> Un pool és una "agrupació voluntària d'un conjunt d'empreses que, conservant la seva pròpia personalitat jurídica, duen a terme una política comercial comú, amb l'objectiu de restringir la competència i augmentar els seus beneficis". Font: <http://www.economia48.com/>

Visualment té dues icones per identificar-se: una és la pròpia de l'Agència com empresa i l'altre és la que volen que sigui de tot el sector turístic català. El primer és un logotip bastant simple, on es veu l'escut de Catalunya en color vermell i, al costat, escrit en tipografia negra: Generalitat de Catalunya i l'Agència Catalana de Turisme - en negreta -. Aquest és el logotip de la institució. Per altra banda, hi ha el de la marca Catalunya, que és la visualització gràfica del turisme a Catalunya; i encara que no representa a l'Agència sinó al turisme català, és l'Agència qui el gestiona i el cedeix a empreses amb les que col·labora. Aquest segon logotip està format per un rectangle de color groc, i quatre formes geomètriques vermelles. El groc i el vermell són els colors corporatius, que evoquen els colors de la senyera. Al centre del rectangle està escrit Catalunya en lletres majúscules. Les quatre taques vermelles tenen formes diferents perquè volen representar la diversitat de Catalunya; les lletres A de la tipografia són especials, ja que estan dissenyades expressament per la marca i no són una A normal. Les A no estan tancades, i el que es vol representar amb això és que Catalunya és diferent. Per tant, el logotip de Turisme de Catalunya vol transmetre que aquest país és diferent i té molta diversitat.



Imatge 1: Logotip de Turisme de Catalunya i logotip corporatiu de l'ACT<sup>86</sup>

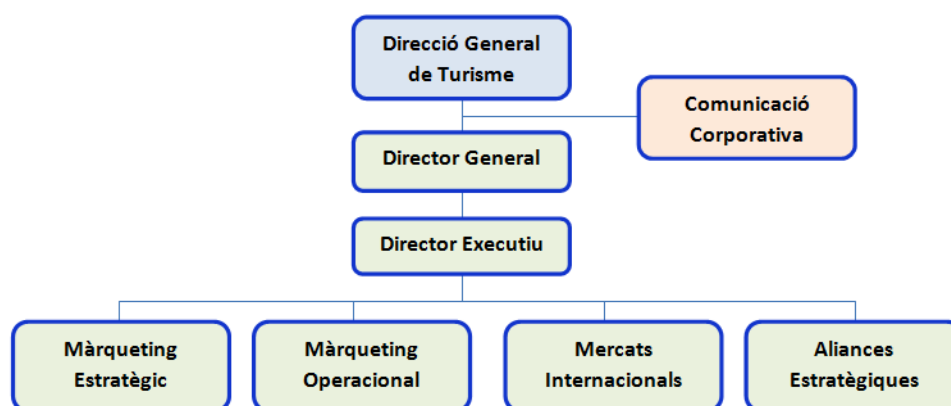
### 4.3. Estructura i organització

Turisme de la Generalitat té dues potes: la Direcció General de Turisme i l'Agència Catalana de Turisme; i una vegada a la setmana els dos organismes es reuneixen, ja que treballen conjuntament. A l'Agència hi ha el Director (Xavier Espasa), però

<sup>86</sup> Font: <http://www.forumturistic.com/generalitat-de-catalunya/>

la Directora General de Turisme (Marian Muro) orgànicament està per sobre del director de l'ACT. L'Agència té un gabinet de Comunicació Corporativa que connecta a la Direcció General de Turisme i a l'Agència Catalana de Turisme. Per sota de la Direcció de l'Agència hi ha el subdirector (Patrick Torrent), i per sota d'aquest trobem quatre unitats. Les dues primeres grans unitats són el departament de Màrqueting Estratègic i el de Màrqueting Operacional. El màrqueting estratègic és el que s'encarrega de definir i és on trobem tots els productes, i el màrqueting operacional és el que acaba executant. En paral·lel a aquestes dues grans unitats hi ha diverses potes: una és la de Mercats Internacionals, on es treballa l'àmbit de les oficines exteriors; i una altra és la d'Aliances Estratègiques, que es dedica a arribar a acords amb empreses de diversos sectors, no només el turístic. Per altra banda hi ha el Catalunya Convention Bureau, que és un producte més de l'Agència (turisme de negocis), però per la seva singularitat se li dona un valor especial. Això es tradueix en que, per promocionar-lo, té un suborganisme amb un responsable i a l'organigrama es col·loca com a unitat independent en comptes de dins del departament de Màrqueting Estratègic. El Consell de Direcció de l'Agència Catalana de Turisme, que és el que aprova el pla d'accions, està format per les Cambres de Comerç - que representen el sector turístic privat - i pels quatre patronats de les Disputacions: el Patronat de Turisme Costa Brava, el Patronat de Turisme de Costa Daurada, Turisme de Barcelona com a ciutat, la Diputació de Barcelona i la Diputació de Lleida - representant el sector turístic públic -.

## Organigrama de l'Agència Catalana de Turisme



Font: Elaboració pròpia

## **4.4. Comunicació empresarial**

### **4.4.1. Model de comunicació**

Com s'ha observat en l'apartat d'estructura i organització de l'empresa, la comunicació i el màrqueting estan organitzats en diferents departaments. Al ser un organisme que té com a objectiu comunicar doblement - l'Agència com a institució i Catalunya com a destinació -, té un Departament de Comunicació Corporativa molt important que està per sobre de la Direcció General, ja que s'encarrega de la comunicació corporativa de la Direcció General de Turisme també.

Alexis Villanueva és el responsable de la comunicació de l'Agència i de la Direcció General de Turisme. Tota la comunicació es gestiona des de l'Agència, només tenen una empresa externa que és la que els hi fa el clipping. Seguint les àrees de comunicació que proposa el model integral de la comunicació, podem dir que la comunicació corporativa, interna, comercial i de crisis es gestionen des de l'Agència.

L'Agència té un Pla de Gestió de la Comunicació on defineixen quina serà la seva estratègia anual de comunicació, quins seran els grans temes per al públic professional i quins seran els grans temes per als mitjans de comunicació. També tenen un calendari amb les grans accions comunicatives que faran durant l'any i els hi fan seguiment. De cada acció que fan - només de les estratègiques, perquè en fan moltes - mesuren els impactes i el valor econòmic. A més, tenen un top 10 amb les accions externes i internes més importants.

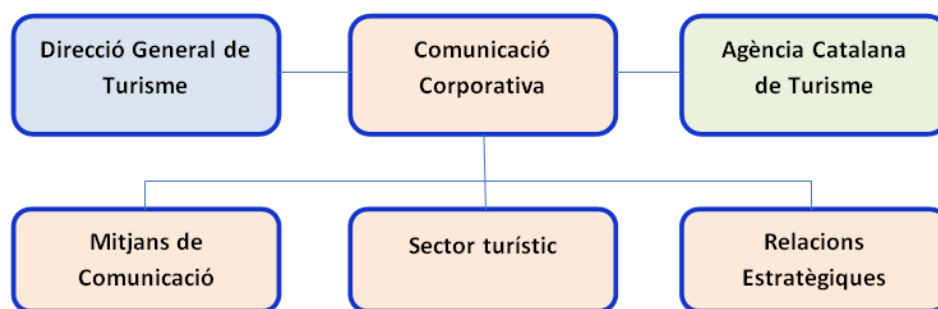
### **4.4.2. Estructura del departament**

El departament de Comunicació Corporativa és força particular perquè realitza la comunicació tant de l'Agència Catalana de Turisme com de la Direcció General de Turisme. Aquest departament és molt important, es pot dir que és l'eix vertebrador de l'Agència, ja que la seva missió és comunicar. Per tant, el lligam que tenen l'Agència Catalana de Turisme i la Direcció General de Turisme és la part de comunicació. Aquest departament s'organitza pels seus públics objectius, és a dir,



el gabinet està format per tres equips segons el públic al que es dirigeix. Aquests són: un especialitzat en mitjans de comunicació, un altre dedicat al sector turístic i, per últim, un de relacions estratègiques. No estan especialitzats per eines sinó per públics.

### Organigrama del Departament de Comunicació Corporativa



Font: Elaboració pròpia

#### 4.4.3. El Dircom

La figura del Dircom a l'Agència és força particular, ja que és Dircom de dues institucions: la Direcció General de Turisme i l'Agència Catalana de Turisme. L'Alexis explica que "aquesta doble bicefàlia dóna transversalitat a l'acció dels dos organismes", per tant, una de les seves funcions és la transversalitat, és a dir, conèixer tota l'empresa de dalt a baix, saber què està fent, per què ho fa, quan, com i on. L'Alexis també diu que és molt important donar-li un discurs a tota l'acció que fan; no només coordinar la comunicació general de l'organització, sinó donar també una explicació. Per tant, a banda de les típiques funcions del Dircom, com fer de portaveu quan és necessari o fer de font oficial, les seves funcions principals són tenir una visió transversal i crear el discurs de l'organització.

Pel que fa a les competències o aptituds, l'Alexis explica que, en el cas concret de l'Agència, és molt important que al Dircom li agradi la seva feina; i afegeix que sembla una xorrada però no ho és. Un altre element fonamental és la confiança, el Dircom s'ha de guanyar la confiança de l'organització. L'Alexis explica que "si el Dircom no té la confiança de l'organització malament anem, perquè aquesta

transversalitat i aquest discurs no el podrà donar perquè les pròpies unitats productives de l'empresa no li traslladaran la informació correctament o no el tindran el compte". És important també tenir la confiança dels directors dels diferents organismes, ja que donar confiança és donar seguretat a tota la institució. Un altre aptitud que ha de tenir el Dircom és la professionalitat; i l'organització ha de veure aquesta professionalitat i percebre el valor de la feina que fa el Dircom. Per últim, l'Alexis diu que el Dircom ha de ser molt empàtic amb els equips de treball, no només amb el seu sinó amb tota l'organització.

Pel que fa a la gestió de les decisions, l'Alexis explica que si el Dircom fa tot lo comentat anteriorment: és reconegut per la gent que treballa a l'organització com un bon professional, dóna valor a la seva feina, sap escoltar, és una persona empàtica, etc.; les decisions de comunicació, al final, les pren el Dircom. Gestiona les decisions amb els directors, però reconeix que, en molts casos, tot i que la última paraula la tenen ells, les decisions les pren ell mateix.

#### **4.4.4. Comunicació corporativa**

L'objectiu de l'Agència a nivell corporatiu és aconseguir que la institució, com a empresa, sigui reconeguda pel sector turístic, tant català com estranger, com un organisme de referència. Per aconseguir això es preocupen molt d'obrir camí en tots els àmbits de la promoció turística, és a dir, són innovadors i pioners en noves fórmules de comunicació promocional. Això és el que els hi dóna valor.

Alexis Villanueva diu que l'Agència té una reputació bona, i explica que per valorar això, des del departament de Comunicació Corporativa fan una enquesta *online* i anònima al sector turístic cada dos anys, on pregunten, sobre tot, si coneixen a l'Agència, si saben la feina que fan i si aquesta és útil per a ells. Els resultats d'aquestes enquestes mostren que l'Agència ha millorat en tots els àmbits en els darrers anys. L'Alexis reconeix que el seu objectiu hauria de ser millorar, però també diu que és un àmbit tant complicat, que mantenint-se en un bon nivell de reputació ja els hi està bé. Aquesta bona reputació l'aconsegueixen fent la feina ben feta dia a dia i donant-se a conèixer a través de les *newsletters* que envien,

dues o tres vegades a la setmana, a empreses del sector turístic amb temes del seu interès.

L'Agència, a més de fer promoció sobre Catalunya com a destinació turística, fa publicitat de l'Agència com a institució. No fan anuncis, però es promocionen a través d'un butlletí corporatiu intern on expliquen les accions que fan. A més, es dirigeixen al sector turístic setmanalment - dues o tres vegades - a través d'un correu electrònic amb informació d'interès per a les empreses per a que sàpiguen que l'Agència existeix. A banda d'això, periòdicament també els hi envien un *newsletter* on fan una mica de publicitat de l'Agència. També organitzen jornades per relacionar-se amb els *stakeholders* i que aquests vegin la feina que l'Agència és capaç de fer: útil i amb valor.

Pel que fa a la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), l'Alexis explica que sí que tenen sensibilitat amb aquest tema, ja que una de les seves línies de treball és que el turisme ha de ser sostenible; i si el turisme és sostenible, l'organisme que promou el turisme sostenible a Catalunya també ho ha de ser. Això es tradueix en la utilització, tant a fires com internament, de materials reciclables i reciclats.

#### **4.4.5. Comunicació interna**

L'àrea de comunicació interna no la porta el gabinet de comunicació, sinó el departament de Recursos Humans. Durant un temps sí que ho van portar, però fa quatre o cinc anys va créixer més l'organització que el gabinet de Comunicació Corporativa, i des d'aleshores ho porten des de Recursos Humans.

El canal de comunicació intern que fa servir l'Agència és la intranet, que van fer nova fa tres anys. Abans de la seva creació feien servir un taulell d'anuncis.

#### **4.4.6. Comunicació comercial**

De la comunicació comercial de Catalunya com a destinació turística s'encarreguen els departaments de Màrqueting Estratègic i Màrqueting Operacional, dels quals explicarem les funcions i accions que fan al punt 4.5.

#### **4.4.7. Comunicació de crisi**

L'Agència disposa del “Pla Mestre de Gestió de la Comunicació en Situacions de Crisi”, un protocol d'actuació general que el primer pas que preveu, en cas de crisi, és la mobilització del Consell de Direcció de l'Agència Catalana de Turisme, on estan representants tots els agents implicats del sector turístic català per tal de consensuar, coordinar i fer el seguiment de les mesures més adients i apropiades segons cada cas i la seva evolució. A més, s'activen les àrees del Govern de la Generalitat que poden estar afectades amb aquella crisi. A banda d'això, cada membre del Consell de Direcció té el seu responsable de comunicació que és qui s'activa també. La base d'aquest pla general es fonamenta, principalment, en dos elements clau: l'accessibilitat, és a dir, aplicar la política de transparència informativa i atendre les peticions immediatament; i la consistència, que es refereix a difondre únicament la declaració oficial i els missatges bàsics.

#### **4.5. Promoció turística**

##### **4.5.1. Estructura del departament**

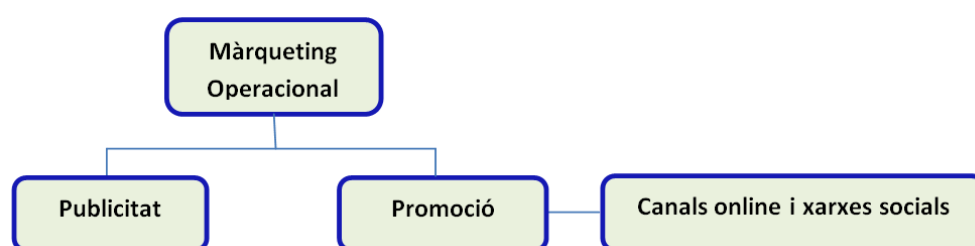
El departament de Màrqueting Operacional és que el s'encarrega de la comunicació comercial de Turisme de Catalunya. Dins d'aquest departament trobem tres àrees: promoció, publicitat i xarxes socials. Tot aquest departament està en constant comunicació amb el de Màrqueting Estratègic, que és el que s'encarrega de crear el producte. El departament de Màrqueting Estratègic comunica al departament de Màrqueting Operacional quines són les línies de promoció, de productes i de segells que es volen desenvolupar; i des d'aquest segon es treballa la tàctica i la producció de les accions de comunicació.

L'àrea de Publicitat s'encarrega del Pla de Mitjans, de la producció de la part publicitària i del desenvolupament de totes les eines necessàries per mesurar i avaluar-la. Des d'aquesta àrea també es decideix la línia de comunicació que s'ha de seguir, és a dir, els conceptes de comunicació, l'estratègia i a quins mercats es vol dirigir l'Agència, i en funció d'això actuen les àrees de Promoció i Xarxes socials. Les tres àrees que formen el departament de Màrqueting Operacional,

encara que comparteixen el mateix espai de treball i estan connectades, treballen de manera independent per motius de gestió.

L'àrea de Promoció té com a objectiu promocionar el turisme a Catalunya per el sector turístic i el públic objectiu. Meritxell Canals, cap del departament, explica que la seva missió “és programar, coordinar i gestionar l'execució dels components promocionals del Pla d'Accions en totes les àrees geogràfiques, així com donar a conèixer l'oferta turística de Catalunya i posicionar el coneixement de la marca Catalunya”. Per aconseguir-ho, les principals funcions que desenvolupa aquesta àrea són: dissenyar, en base als requeriments dels caps de Categories de Producte i de Mercats, el Pla de Comunicació 360º de l'Agència (PPRR, publicitat *online/ offline*, SEO/SEM, web, mòbil i xarxes socials); coordinar les campanyes de comunicació promocional; impulsar el projecte “Catalunya Advisors” per a incrementar la notorietat i fortalesa de marca; vetllar per la correcta implementació de l'estratègia de la marca de les xarxes socials; proporcionar a la resta de l'entitat els serveis logístics d'organització d'esdeveniments (fires, famtrips, presstrips, workshops, etc..); i realitzar amb el departament de Màrqueting Estratègic el seguiment dels resultats de les accions. L'àrea de Canals online i xarxes socials – de la que parlarem més endavant - depèn d'aquest departament.

### Organigrama del Departament de Màrqueting Operacional



Font: Elaboració pròpia

#### 4.5.2. Eines de promoció

L'Agència duu a terme la promoció de Catalunya com a destinació turística a través de publicitat i accions de promoció, que a continuació descrivim:

- **Publicitat.** Des de l'àrea de publicitat fan servir canals *offline* i *online*, encara que, com explica la Trini, cap del departament, “avui en dia això no es fa servir perquè la comunicació és 360 i, al final, un canal suma l'altre, tot es comunica i no hi ha aquesta diferenciació tan estricta que existia abans”.
  - o Canals *offline*. Els fan servir tots: premsa, revistes, televisió, publicitat exterior, ràdio i cinema algunes vegades. Trien el mitjà al qual volen fer publicitat en funció del pressupost i dels mercats als que es volen dirigir. L'any que disposen de més pressupost intenten ser-hi a tots perquè l'usuari està molt segmentat i cada target consumeix un mitjà diferent.
  - o Canals *online*. Fan publicitat a les OTAs, que són els canals digitals on es ven producte turístic, com Rumbo o Atrapalo; en premsa digital, com a lavanguardia.com o elpais.com, i a altres canals que els interessen segons el target al que volen incidir.

Actualment i, des de fa dos anys, el missatge de les campanyes de publicitat és “Catalunya és casa teva”; i amb aquest s'impregna tota la comunicació de l'Agència. Tal i com recullen els diaris digitals Ara<sup>87</sup> i Hosteltur<sup>88</sup>, el darrer espot publicitari sota aquest eslògan el van protagonitzar els esportistes Xavi Hernández i Gemma Mengual, on cada un et convida a “casa seva”, ell a través de la muntanya, i ella a través de la platja i el mar<sup>89</sup>. Els germans i xefs Roca també van formar part d'aquesta campanya protagonitzant un espot per promocionar Catalunya a través de la seva gastronomia, l'eslògan del qual va ser “A què té gust Catalunya?” i el *hashtag* #tastans. Aquests anuncis - que es van traduir en diversos idiomes - van incidir principalment en els mercats emissors de Catalunya, Espanya i Alemanya, a través de diferents suports com ara televisió, ràdio, premsa, Internet i publicitat exterior (autobusos i tren FGC a Barcelona i

<sup>87</sup> Ara.cat “«Catalunya es casa teva»: el lema de la campanya turística de la Generalitat per al 2015” (26/01/2015) [en línia] Disponible a:

[http://www.ara.cat/societat/Catalunya-lema-campanya-turistica-Generalitat\\_0\\_1292270953.html](http://www.ara.cat/societat/Catalunya-lema-campanya-turistica-Generalitat_0_1292270953.html)

<sup>88</sup> Hosteltur.com “Cataluña invierte 3,8M€ en su nueva campaña de promoción turística” (27/01/2015) [en línia] Disponible a:

[http://www.hosteltur.com/194030\\_cataluna-invierte-38-m-su-nueva-campana-promocion-turistica.html](http://www.hosteltur.com/194030_cataluna-invierte-38-m-su-nueva-campana-promocion-turistica.html)

<sup>89</sup> Espot disponible a: <http://escasateva.catalunya.com/>

circuit d'opis al metro de Munic i Frankfurt). L'àrea de Publicitat treballa amb *influencers* incorporant-los a les seves campanyes. Aquest any, per exemple, l'actriu de l'espot publicitari que actualment estan rodant és una *influencer*.

- **Fires.** L'Agència està present cada any a més de quaranta fires de turisme que tenen lloc a Catalunya, Espanya i a l'estranger<sup>90</sup>. Aquestes es divideixen entre fires especialitzades i fires genèriques. A més, participa en fires i salons especialitzats en productes (golf, natura, negocis, gastronomia, turisme actiu, etc.) com a resposta a l'estratègia de segmentació de l'oferta del turisme català. A les fires, l'ACT hi assisteix amb un estand propi o bé integrada en el de Turespaña.
- **Workshops.** L'ACT participa en tres tipus diferents de *workshop*:
  - o directes, on els empresaris es desplacen al país on es fa el *workshop* i s'entrevisten amb turoperadors d'allà amb l'assessorament de l'Agència;
  - o inversos, on els turoperadors es desplacen a Catalunya i s'entrevisten amb empresaris catalans;
  - o interns, on empresaris catalans s'entrevisten amb altres empresaris catalans a Catalunya.

El Buy Catalunya és el *workshop invers* més important organitzat per l'Agència, i té com a objectiu posar en contacte els empresaris catalans amb els turoperadors i altres canals intermediaris amb el públic final<sup>91</sup>. La finalitat d'aquests *workshops* és trobar sinergies i comercialitzar productes turístics de manera conjunta.

- **Trips.** Els trips són viatges organitzats destinats a un grup influent de prescriptors per a que coneguin Catalunya i després la puguin promocionar

---

<sup>90</sup> Hosteltur.com "La Agencia Catalana de Turismo participará en 45 ferias este año" (21/01/2015) [en línia] Disponible a:

[http://www.hosteltur.com/193210\\_agencia-catalana-turismo-participara-45-ferias-ano.html](http://www.hosteltur.com/193210_agencia-catalana-turismo-participara-45-ferias-ano.html)

<sup>91</sup> Hosteltur.com "El workshop Buy Catalunya reúne 170 operadores de 36 países" (14/10/2014) [en línia] Disponible a:

[http://www.hosteltur.com/177690\\_workshop-buy-catalunya-reune-170-operadores-36-paises.html](http://www.hosteltur.com/177690_workshop-buy-catalunya-reune-170-operadores-36-paises.html)

i comercialitzar. L'ACT programa quasi seixanta viatges d'aquesta naturalesa anualment. L'Agència organitza tres tipus de *trips* diferents: *fam trips*, *press trips* i *blog trips*.

- *Fam trips*: són per a turoperadors turístics i tenen una vessant clarament comercial, ja que el seu l'objectiu és que els turoperadors convidats incloguin a Catalunya com a destinació en el seu catàleg o web.
  - *Press trips*: estan destinats a periodistes i tenen com a objectiu fer que els professionals que hi participen donin a conèixer Catalunya als mitjans en els que treballen o col·laboren. L'elecció dels mitjans que participen en aquests viatges es basa en criteris d'eficàcia, que valoren el nombre, impacte i valor publicitari dels reportatges i articles publicats.
  - *Blog trips*: són viatges per a *bloggers* amb l'objectiu de que els participants facin difusió de Catalunya a través d'Internet i de les xarxes socials (blogs, twitter, facebook, etc).
- **Presentacions.** Les presentacions són accions puntuals que organitza l'Agència per informar sobre Catalunya com a destinació. Es distingeixen dos tipus segons el públic al que s'adrecen: presentacions per al sector professional i presentacions per al públic final.

#### 4.5.3. La comunicació digital 2.0

L'Agència comunica l'oferta turística de Catalunya a través del web <http://www.catalunya.com/>. En aquest portal proporciona informació sobre quines activitats es poden fer, què visitar i on dormir.

L'ACT té presència a les xarxes socials amb el perfil "Catalunya Experience" des de l'any 2009. Inicialment, la comunicació a través de les xarxes es portava des de l'àrea de Publicitat i l'Agència contractava *community managers* d'empreses externes, però va arribar un moment en que es van adonar de la importància d'aquest canal i van decidir que les xarxes les havia de gestionar un equip propi, format per gent que conegués bé el turisme i els seus usuaris. Així, l'any 2009 es



va crear un equip, que actualment està format per quatre persones, que gestionen les xarxes socials i les accions digitals. Segons Elena Roig, cap de l'àrea de Canals online i xarxes socials, la missió de l'estratègia digital és "facilitar i proveir els elements estructurals que permetin garantir la competitivitat del teixit turístic català i treballar, conjuntament amb el sector, per promoure la captació, fidelització i satisfacció del turista", i la visió és "esdevenir el principal aliat del sector turístic català impulsant el posicionament de la marca Catalunya i l'increment de la rendibilitat del turisme".

L'objectiu del perfil "Catalunya Experience" és que els catalans es converteixin en prescriptors de la destinació, compartint els seus coneixements i imatges de Catalunya, i que els visitants comparteixin també les seves experiències durant els seus viatges al territori català. Aquesta iniciativa, des del seu naixement, ha aconseguit fidelitzar nombrosos seguidors amb els que interactua constantment a través de diversos canals. El cas de l'Agència a les diferents xarxes socials ha estat qualificat d'èxit per la Generalitat de Catalunya<sup>92</sup>: Prova d'aquest èxit és que és la comunitat de l'Estat Espanyol líder en promoció turística a través de la xarxa<sup>93</sup>. A continuació, es detallen les xarxes socials on té un perfil creat:

- **Facebook.** Permet als seguidors de la xarxa tenir informació actualitzada sobre l'oferta turística de Catalunya, rebre recomanacions de l'ACT, participar en concursos i obtenir descomptes i promocions. També serveix per a que promocionin els seus productes i serveis les empreses associades als diferents programes de l'Agència. Compta amb 788.116 seguidors (30/05/2016).
- **Twitter.** Té com a objectiu donar a conèixer l'oferta turística catalana i les nombroses activitats d'interès turístic que s'hi fan. Les mencions al compte es fan incloent @catexperience i s'utilitzen els *hashtags*

---

<sup>92</sup> 20 casos d'èxit de les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya (2015). Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a:

[http://www.gencat.es:8000/xarxessocials/pdf/20\\_casos\\_d'%C3%A8xit\\_Xarxes\\_Socials\\_web.pdf](http://www.gencat.es:8000/xarxessocials/pdf/20_casos_d'%C3%A8xit_Xarxes_Socials_web.pdf)

<sup>93</sup> Lavanguardia.com "La Agencia Catalana de Turismo suma 360.000 seguidoras en las redes sociales" (07/08/2014) [en línia] Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/ocio/20140807/54412857998/la-agencia-catalana-de-turismo-suma-360-000-seguidoras-en-las-redes-sociales.html>

#catalunyaexperience o #buycatalunya per identificar les accions de l'Agència. Té 59.529 seguidors (30/05/2016).

- **Instagram.** A través del *hashtag* #catalunyaexperience es publiquen i comparteixen imatges representatives de Catalunya publicades pels usuaris d'aquesta xarxa social. Té 158.677 seguidors (30/05/2016).
- **Youtube.** L'objectiu dels vídeos pujats en aquest canal és transmetre de manera audiovisual les emocions de fer un viatge pel territori català. Compta amb 4.257 subscriptors i 3.938.779 reproduccions dels diferents vídeos que té penjats (30/05/2016).
- **Google+.** Aquesta xarxa és similar a Facebook, ja que permet compartir continguts, però l'Agència la fa servir bàsicament per compartir només imatges de Catalunya. Actualment té 5.390 seguidors (30/05/2016).
- **Flickr.** En aquesta xarxa s'hi troba una selecció de les imatges més impactants, emotives i artístiques que els usuaris han fet de Catalunya; així com d'actes i esdeveniments als que participa l'Agència. Té 184 seguidors i 1.774 fotos pujades (30/05/2016).
- **Pinterest.** Aquesta xarxa també serveix per mostrar imatges del territori català als seus seguidors, que en són 135 (30/05/2016).

La Generalitat de Catalunya, en la seva publicació *20 casos d'èxit de les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*, considera a l'Agència pionera en la promoció turística a Internet, i explica que, "a més de ser un referent en la promoció turística a les xarxes socials, és també pionera en utilitzar fórmules innovadores a Internet per promocionar l'oferta turística catalana". Així, l'any 2014 va convidar cinc videoartistes de prestigi internacional perquè fessin cinc creacions per promocionar Catalunya a través de Vimeo i YouTube<sup>94</sup>. El resultat van ser cinc vídeos de gran qualitat i que ja tenen més de 2,5 milions de reproduccions. Igualment, l'any 2012 l'Agència Catalana de Turisme va ser pionera en organitzar un viatge amb instagramers internacionals per promocionar l'oferta turística de

---

<sup>94</sup> Eleconomista.es "Cinco vídeo-artistas promocionan con su obra el turismo de Cataluña" (14/07/2014) [en línia] Disponible a: <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/5938523/07/14/Cinco-videoartistas-promocionan-con-su-obra-el-turismo-de-Cataluna-.html>

Catalunya<sup>95</sup>. L'acció va tenir tanta repercussió que ha estat imitada posteriorment per altres destinacions.

L'Agència treballa amb *bloggers* i *influencers* des de l'any 2009. Des de la seva creació, han col·laborat amb professionals reconeguts com els esportistes: Kilian Jornet, qui va rodar un spot per fer publicitat dels Pirineu de Catalunya (amb el hashtag #detente); i els ja anomenats Xavi Hernández, Gemma Mengual i germans Roca. A més, han fet col·laboracions amb una trentena d'instagramers i *bloggers*, la majoria d'ells fotògrafs, viatgers i/o periodistes. Tots ells tenen milers de seguidors a les seves xarxes socials, on han compartit les seves experiències al territori català. Per a cercar els *influencers* més adients, l'Agència té un apartat anomenat *Advisors*, que és on es busquen *influencers*, ambaixadors i gent amb perfils potents a les xarxes que puguin parlar de Catalunya com a destinació turística. El portal web <http://advisors.catalunya.com/es/>, recull les vivències i experiències d'aquestes persones que han visitat Catalunya.

Des de setembre de 2015, TV3 emet un programa anomenat "Catalunya Experience", una sèrie creada i produïda pel Departament de Nous Formats i Documentals inspirada en les accions amb prescriptors que fa l'Agència<sup>96</sup>. A cada capítol, la presentadora - Ivana Miño - acompanya un *influencer* estranger en una ruta per diferents punts de Catalunya durant una setmana. Aquest viatge per Catalunya vol descobrir els millors paisatges, festes i tradicions del país a viatjants estrangers, però també als seus espectadors<sup>97</sup>. L'Agència hi col·labora triant els personatges, elaborant l'itinerari i les activitats i la logística dels programes.

L'ACT publica anualment una Memòria<sup>98</sup> que recull totes les actuacions realitzades al llarg de l'any, i que pot ser consultada al seu web.

---

<sup>95</sup> Ara.cat "Catalunya amb ulls d'Instagram" (18/06/2012) [en línia] Disponible a: [http://www.ara.cat/societat/Catalunya-ulls-dInstagram\\_0\\_721127918.html](http://www.ara.cat/societat/Catalunya-ulls-dInstagram_0_721127918.html)

<sup>96</sup> Font: Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals <http://www.ccma.cat/tv3/catalunya-experience/equip/>

<sup>97</sup> Ara.cat "TV3 estrena aquest dimecres 'Catalunya Experience', un programa per descobrir el país" (29/09/2015). [en línia] Disponible a: [http://www.ara.cat/media/TV3-dimecres-Catalunya-Experience-descobrir\\_0\\_1439856173.html](http://www.ara.cat/media/TV3-dimecres-Catalunya-Experience-descobrir_0_1439856173.html)

<sup>98</sup> Memòria 2014. Agència Catalana de Turisme [en línia] Disponible a: <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2015/07/Mem%C3%B2ria-ACT-2014-web.pdf>

## **V. CONCLUSIONS**

### **5.1. Conclusions del cas**

En aquest apartat recuperem les preguntes que ens plantejat al inici de la investigació, a les que donarem resposta a partir de la informació obtinguda i analitzada durant l'estudi del cas de l'Agència Catalana de Turisme. Una vegada fet això, respondrem a les preguntes de manera general segons el que hem après gràcies la investigació feta.

Com hem vist al marc teòric, Ejarque (2005), Bigné, Font i Andreu (2000) expliquen que la comunicació d'una destinació turística es pot gestionar des de diferents nivells i organismes. Catalunya, al ser una Comunitat Autònoma dins de l'Estat Espanyol, té plenes competències per a la seva gestió, planificació i promoció. L'Agència Catalana de Turisme és l'ens que s'encarrega de la promoció de Catalunya com a destinació turística. L'Agència depèn de la Direcció General de Turisme, que és l'organisme que s'encarrega de la part jurídica, la programació i la planificació; i aquests dos ens depenen del Departament de Coneixement i Empresa de la Generalitat de Catalunya. Hem vist també com aquest mateix model d'organització es repeteix en el cas de Barcelona, on l'organisme Turisme de Barcelona s'encarrega de la promoció de la ciutat, i l'Ajuntament de Barcelona s'encarrega de la planificació i programació. No obstant, encara que aquest tipus d'organització és el més habitual, no podem afirmar que la comunicació d'una destinació turística s'estructuri sempre així, ja que, com va explicar Jaume Font durant l'entrevista que se li va realitzar, hi ha casos en que els ajuntaments s'encarreguen de tot: programació, planificació i promoció, és a dir, no tenen un organisme que es dediqui exclusivament a la promoció.

Pel que fa a la comunicació empresarial, podem afirmar que l'Agència Catalana de Turisme segueix el model de comunicació integral, i que aquest departament és fonamental perquè, precisament, la missió de l'Agència com a organisme és comunicar. El cas del departament de Comunicació Corporativa de l'Agència és una mica particular, ja que s'encarrega també de la comunicació institucional de la

Direcció General de Turisme, és a dir, gestiona la comunicació dels dos organismes, sent així el nexa d'unió entre ells. La importància d'aquest departament el situa, a l'organigrama, per sobre de la Direcció General de l'Agència. L'Agència defineixen la seva estratègia anual de comunicació a través d'un Pla de Gestió de la Comunicació, on també especifica quins seran els grans temes per al públic professional, quins seran els grans temes per als mitjans de comunicació i el calendari amb les grans accions comunicatives que faran durant l'any, a les que fan seguiment. L'Agència no té un pla específic de gestió dels intangibles, sinó que els treballa a partir de la feina ben feta en el dia a dia. Els seus valors, definits a partir d'una feina reflexiva feta dins la pròpia empresa, són: innovació, proactivitat, pensament i actitud positiva, compromís, visió global i empatia. Podem afirmar, com demostren els bons resultats de les enquestes que l'Agència fa cada dos anys a diferents empreses del sector, valorant l'eficàcia i utilitat de la feina que fan, que aquest organisme té una bona reputació, ja que, a cada nova enquesta que fan, obtenen millor puntuació que els anys anteriors. Pel que fa a la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), l'Agència té sensibilitat amb aquest tema, i ho demostren fent servir, tant a fires com internament, materials reciclables i reciclats. El gabinet de Comunicació Corporativa, de qui és responsable l'Alexis Villanueva, està format per tres equips segons el públic al que es dirigeix, que són: un especialitzat en mitjans de comunicació, un altre dedicat al sector turístic i un de relacions estratègiques. Per tant, estan especialitzats per públics i no per eines. Tenint en compte les quatre àrees d'actuació definides per Morales (2006) podem establir que les que gestiona íntegrament aquest gabinet dins l'Agència són la Comunicació Corporativa i la de Crisis. La Comunicació Interna és gestionada pel departament de Recursos Humans i la Comunicació Comercial de Catalunya com a destinació turística la gestionen els departaments de Màrqueting Estratègic i Operacional. A pesar d'aquesta divisió de les àrees d'actuació en diferents departaments, si posem l'organigrama de l'Agència al revés, tot cau sobre el departament de Comunicació Corporativa, que és el que es troba a la cúspide i, per tant, tal i com explica l'Alexis, aquest gabinet coneix tot el que passa a l'empresa, com, quan, on i per què es fa. A nivell corporatiu, l'objectiu de l'Agència és aconseguir que la institució sigui reconeguda pel sector turístic, tant català com estranger, com un organisme de referència i, per aconseguir això, es preocupen molt de ser innovadors i pioners en noves fórmules de comunicació

promocional. Per promocionar-se com a institució no fan publicitat convencional, sinó que es promocionen a través d'un butlletí corporatiu intern on expliquen les accions que fan. A més, es dirigeixen al sector turístic setmanalment a través d'un correu electrònic amb informació d'interès per a les empreses i, periòdicament, també els hi envien un *newsletter* on fan una mica de publicitat de l'Agència. També organitzen jornades per relacionar-se amb els *stakeholders* i que aquests vegin la feina que l'Agència és capaç de fer: útil i amb valor. En quant a la Comunicació de Crisi, l'Agència disposa del "Pla Mestre de Gestió de la Comunicació en Situacions de Crisi", un protocol d'actuació general - la base del qual es fonamenta en l'accessibilitat i la consistència -, que el primer pas que preveu, en cas de crisi, és la mobilització del Consell de Direcció de l'Agència Catalana de Turisme. A més, s'activen les àrees del Govern de la Generalitat que poden estar afectades amb aquella crisi. Pensant en la figura del Dircom, l'Alexis defineix els tres elements més importants que ha de posseir per a que realitzi la seva feina correctament: tenir una visió transversal, és a dir, conèixer tota l'empresa de dalt a baix; donar un discurs a tota l'acció que fa l'empresa, això vol dir no només coordinar la comunicació general de l'organització, sinó donar també una explicació i; per últim, tenir la confiança de tota l'organització. Dos aptituts que ha de tenir també el Dircom són: la professionalitat; que ha de ser percebuda per tota l'organització; i l'empatia amb tots els equips de treball que formen l'empresa. Veiem, per tant, que encara que la descripció de Dircom que ha facilitat l'Alexis no és exactament igual a la que fa Costa (2009), sí que coincideix en molts punts amb les responsabilitats que es defineixen al *Dircom. Manual de la Comunicació* (2013), així com amb el lloc que ha de tenir a l'organigrama de l'Agència.

La Comunicació Comercial la gestionen els departaments de Màrqueting Estratègic i Màrqueting Operacional. El primer s'encarrega de crear el producte, i el segon de fer les accions de comunicació. Dins del Màrqueting Operacional hi ha dues àrees: Publicitat i Promoció; i les Xarxes socials, gestionades per un equip dins l'àrea de Promoció. Les principals tècniques de comunicació que fa servir l'Agència són: la publicitat, les fires, els *workshops*, els *trips* (*fam trips*, *press trips* i *blog trips*) i les presentacions. Veient això i comparant-t'ho amb la divisió que fa Ejarque (2005) entre les eines de promoció tradicionals i no convencionals, podem dir que l'Agència fa servir tècniques dels dos tipus per igual; encara que no fa

servir totes les descrites per l'autor i que hem exposat al marc teòric (com el patrocini o la venda directa). Fixant-nos en la teoria d'aquest autor, també veiem com no es compleix el descrit pel que fa a la publicitat, ja que Ejarque (2005) diu que aquesta té poc pes pel seu elevat cost; no obstant, la publicitat dins l'Agència és molt important, ja que no només fan campanyes publicitàries, sinó que, com hem vist, tenen un departament exclusiu dedicat a això. L'Agència realitza campanyes publicitàries molt importants - protagonitzades per professionals reconeguts i *influencers* -, les quals es comuniquen a través de diversos canals, tant *online* (premsa, revistes, televisió, publicitat exterior, ràdio i cinema) com *offline* (OTAs i premsa digital). Fixant-nos ara en l'entorn digital, hem vist com l'Agència es va adaptar a aquest creant un equip dins de l'àrea de Promoció al 2009. Aquell mateix any van crear el perfil "Catalunya Experience" a les xarxes socials, i és amb el que es promociona a totes aquestes: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Google+, Flickr i Pinterest. L'objectiu del perfil "Catalunya Experience" és que els catalans es converteixin en prescriptors de la destinació, compartint els seus coneixements i imatges de Catalunya, i que els visitants comparteixin també les seves experiències. Aquesta iniciativa ha estat considerada un èxit, ja que des del seu naixement ha aconseguit fidelitzar més de 860.000 seguidors entre totes les seves xarxes socials. L'Agència també treballa amb *bloggers* i *influencers*, amb els que col·labora fent-los participar als seus anuncis o convidant-los a *blog trips*, per a que es converteixin en prescriptors de Catalunya a través de les seves xarxes socials. Per a cercar els *influencers* més adients, l'Agència té un apartat dins l'àrea de Promoció anomenat *Advisors*.

Com es va indicar a l'apartat de metodologia, l'estudi d'un cas no ens permet generalitzar ni obtenir unes conclusions definitives i extrapolables a la realitat, no obstant, la investigació que s'ha fet per ampliar el coneixement sobre els diversos temes tractats, l'anàlisi en profunditat sobre l'Agència i les diferents entrevistes realitzades a professionals del sector, ens han ajudat a assolir un cert nivell de coneixement sobre la comunicació corporativa i la promoció turística que ens han permès establir les següents conclusions generals:

- Independentment del nivell de gestió turística que estem tractant (nacional, regional o local); la forma d'organitzar-se que predomina i que sembla més

adequada és la que contempla dos organismes diferents: l'administració, que s'encarrega de les polítiques de planificació i programació; i un ens independent o no, que treballi conjuntament amb l'administració, que s'encarregui de la comunicació i d'executar les accions de promoció.

- Estudiar el cas de l'Agència Catalana de Turisme no és el més idoni per poder conèixer com apliquen el model de comunicació integral les empreses en general. Això és perquè les empreses, normalment, tenen diferents departaments (financer, desenvolupament, producció, compres, etc.) i han d'aconseguir que la comunicació i els seus intangibles s'integrin en tots ells. En canvi, un organisme com l'Agència, té com a principal objectiu comunicar, i és per això que la majoria dels seus departaments estan, d'una manera o altra, enfocats a això. Així, pensem que qualsevol organisme d'aquestes característiques hauria de tenir el model de comunicació integral implantat totalment, ja que és el que proporciona una gestió més acurada i completa de tota la comunicació. No obstant, l'objectiu del treball era conèixer la comunicació que fan els organismes de gestió de destinacions turístiques i, per tant, haver estudiat l'Agència ens ha fet veure la importància de la comunicació en aquest tipus d'ens. A través de l'estudi realitzat s'ha pogut reforçar la idea de com la comunicació és un element molt important dins les organitzacions per a poder aconseguir els seus objectius.
- Existeixen diferents tècniques de promoció turística, tradicionals i no tradicionals, *offline* i *online*. Després de l'estudi realitzat i, segons el que ens han explicat les persones de l'Agència entrevistades, la tècnica de comunicació més efectiva és la que es fa a través d'una estratègia de 360° integrant tots els mitjans a través dels quals l'empresa es dirigeix al públic, això vol dir tant els *offline* com els *online*. No obstant, és important definir quin és el nostre target i quins seran els mitjans més adients per dirigir-nos a ell, així com la pressió que caldrà fer en cada cas. El fenomen *blogger/ influencer* està prenent més rellevància cada dia, ja que la societat està canviant, i cada vegada es deixa influir més pels prescriptors que no pas pels missatges enviats per les empreses; és per això que les destinacions turístiques no els poden oblidar a l'hora de definir l'estratègia i les accions de comunicació. En aquest sentit, l'Agència és un bon model a seguir, ja



que és un organisme molt innovador en promoció *online*. Prova d'això és que va ser la primera empresa que va organitzar un viatge per a instagramers internacionals l'any 2012.

## **5.2. Futures línies d'investigació**

Durant tot el treball hem hagut de seleccionar, triar i suprimir informació constantment, ja que el tema a investigar és molt ampli, hi ha molta informació i té molt a on aprofundir. És per això que proposem les següents futures línies d'investigació:

- Analitzar la comunicació de l'Agència en profunditat, és a dir, no només tractar la comunicació corporativa i la promoció, sinó estudiar també el departament de Màrqueting Estratègic, que és on es crea el producte i on es defineix què es vol transmetre a través de la marca i la seva imatge.
- L'estudi d'un cas no permet generalitzar ni obtenir uns resultats concloents, és per això que considerem necessari, per a poder establir unes conclusions més extrapolables a la realitat, fer l'estudi de diversos organismes de gestió de destinacions turístiques; els quals s'haurien de comparar i veure si es pot establir un patró de comunicació. En cas de que es fes aquest estudi, recomanariem que s'analitzés per una banda la comunicació corporativa i per l'altra la comunicació comercial, ja que tal i com s'ha fet en aquest treball és massa feina, i és més adequat tenir un objecte d'estudi més concret.
- En aquesta darrera línia, pensem que seria interessant fer un estudi comparatiu entre el model de comunicació dels organismes de destinacions molt famoses i que atrauen per elles mateixes a milions de visitants sense haver de fer publicitat quasi bé (com la Toscana o Nov York), i el model de comunicació que segueixen els ens de destinacions poc conegudes i que han de fer una feina molt intensa de comunicació per a donar-se a conèixer. Seria curiós veure si existeix algun tipus de relació entre el model de comunicació de l'organisme de gestió i el tipus de destinació al que està promocionant.

## VI. BIBLIOGRAFIA

### 6.1. Bibliografía

Bayón, F. (1999). *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*. Madrid: Universidad Ramón Areces

Benito del Valle, A. (ed.) (1997). *El sector turístico y los medios de comunicación: una necesidad compartida*. Bilbao: Universidad de Deusto

Bigné, E., Font, X., Andreu, I. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial

Blasco, A. (2008). *El nacimiento del turismo en Cataluña. 1908*. Barcelona: Formatic Barna

Coller, X. (2000). *Estudio de caso*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas

Cook, T., Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata

Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Aldea global

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica

Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. (2013). *Dircom. Manual de la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Madrid

Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos. Nuevos modelos y estrategias 2.0*. Madrid: Ediciones Pirámide

Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide

Farreras, A. (1973). *El turisme a Catalunya del 1931 al 1936*. Barcelona: Pòrtic

Fernández, L. (1991). *Historia general del turismo de masas*. Madrid: Alianza Editorial

Fernández, L. (1989). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Editorial

Galindo, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Editorial Addison Wesley Longman

Hurtado, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J. Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson

Selznick, P. (1966). *TVA and the Grass Root: A Study in the Sociology of formal Organization*. Nueva York: Harper Torchbooks

Taylor, S. J., Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Ediciones Paidós

Toro, I., Parra, R. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Eafit

Turisme de Catalunya. Memòria 2007.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage

## 6.2. Webgrafia

### Articles i investigacions

Ávila, R., Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, Nº 15, pp. 27-43 [en línia] Disponible a:

<http://revistas.um.es/turismo/article/view/18541> [consultat 18 d'abril de 2016]

Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios turísticos*, Nº 106, pp. 45-68 [en línia] Disponible a:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140762> [consultat 4 d'abril de 2016]

Boyer, M. (2002). El turismo en Europa, de la Edad Moderna al siglo XX. *Historia Contemporánea*, Nº 25, pp. 13-31 [en línia] Disponible a:

<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/HC/article/view/5916> [consultat 4 d'abril de 2016]

Cioce, C. (2004). El turismo como fenómeno histórico. *Estudios y perspectivas en turismo*, vol. 13, pp. 209-302 [en línia] Disponible a:

<http://www.estudiosenturismo.com.ar/search/PDF/V13/v13n3-4a06.pdf> [consultat 4 d'abril de 2016]

Correyero, B. (2004). La administración turística española entre 1936 y 1951. El turismo al servicio de la propaganda turística. *Estudios turísticos*, Nº 163-164, pp. 55-79 [en línia] Disponible a:

<http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-163-164-2005-pag55-79-92459.pdf> [consultat 22 d'abril de 2016]

Costa, J. (2006). Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa. Por Giancarlo Carbone. *Contratexto*, Nº 14 [en línia] Disponible a:

[http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf\\_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/\\$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf) [consultat 19 d'abril de 2016]

Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona [en línia] Disponible a:

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>

[consultat 28 d'abril de 2016]

Flores, D., De la O Barroso, M. (2009). Una revisión de la política turística española: pasado, presente y retos de futuro. *Papers de turisme*, N° 46, pp. 7-21 [en línia] Disponible a:

<http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/80/74>

[consultat 25 d'abril de 2016]

Font, X. (2012). El finançament del turisme als municipis i la taxa turística a Catalunya. *P3T, Journal of public policies and territories*, Vol. 1, N° 3, pp. 30-38 [en línia] Disponible a:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4184548> [consultat 14 de maig de 2016]

Font-Garolera, J. (2012). Turismo y políticas turísticas en el Pirineo catalán. *Ambiente y derecho*, N° 10, pp. 43-65 [en línia] Disponible a:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4008689> [consultat 1 de maig de 2016]

Galeano, M.E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. *Teoría y Praxis investigativa*, vol. 2, N° 2, pp.78-79 [en línia] Disponible a:

[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063194.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063194.pdf) [consultat 27 d'abril de 2016]

Garay, L., Cànoves, G., (2009). El desarrollo turístico en Cataluña en los dos últimos siglos: una perspectiva transversal. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, N° 53, pp. 29-46 [en línia] Disponible a:

<http://ddd.uab.cat/pub/dag/02121573n53/02121573n53p29.pdf> [consultat 6 d'abril de 2016]

González, J. (2005). La comisión Nacional de Turismo y primeras iniciativas para el fomento del turismo: la industria de los forasteros (1905-1911). *Estudios turísticos*, Nº 163-164, pp. 17-30 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2139617> [consultat 22 d'abril de 2016]

Gordon, B. (2002). El turismo de masas: un concepto problemático en la historia del siglo XX. *Historia Contemporánea*, Nº 25, pp. 125 - 156 [en línia] Disponible a: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/HC/article/view/5928/5608> [consultat 4 d'abril de 2016]

Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM – Modelo Cliente Céntrico – como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: estudio empírico de la aplicación de un CRM – Modelo Cliente Céntrico – en agencias de viajes*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia [en línia] Disponible a: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf> [consultat 19 d'abril de 2016]

Hernández, G., Cendejas, G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI. *Razón y palabra*, Nº 52 [en línia] Disponible a: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html> [consultat 19 d'abril de 2016]

Jiménez, S., Prats, L. (2006). El turismo en Cataluña: evolución histórica y retos de futuro. *Pasos*, vol. 4, Nº 2, pp. 153-174 [en línia] Disponible a: <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS030206.pdf> [consultat 6 d'abril de 2016]

Larrinaga, C. (2002). El turismo en la España del siglo XX. *Historia Contemporánea*. Nº 25, pp. 157-179 [en línia] Disponible a: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/HC/article/view/5930/5610> [consultat 19 d'abril de 2016]

Llurdés, J., Priestley, G., Romagosa, F. (2009). Estratègia per al desenvolupament sostenible de Catalunya: 2026.cat. Informe del sector del turisme. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a: [http://www.gencat.cat/mediamb/publicacions/Estudis/EDIS\\_sector\\_turisme.pdf](http://www.gencat.cat/mediamb/publicacions/Estudis/EDIS_sector_turisme.pdf) [consultat 2 de maig de 2016]

López, F. (2004). La gestió pública del turisme a Catalunya. Organització i política turística de l'administració autonòmica. *Investigaciones geográficas*, Nº 34, pp. 6-69 [en línia] Disponible a: <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/02134619RD51712694.pdf> [consultat 30 d'abril de 2016]

Martínez, J. (2011). Marketing turístico online. *Turydes*, Vol. 4, Nº 9, pp. 1-13 [en línia] Disponible a: <http://www.eumed.net/rev/curydes/09/jamg2.pdf> [consultat 10 de maig de 2016]

Mendes, G., Augusto, A., Gândara, J. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, Vol. 22, pp. 102-119 [en línia] Disponible a: <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N01/v22n1a06.doc.pdf> [consultat 10 de maig de 2016]

Montes, R. (2013-2014). Paleolítico Inferior Arcaico en la Península Ibérica. *Tiempo y sociedad*, Nº 13, pp. 5-44 [en línia] Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/351726> [consultat 4 d'abril de 2016]

Morales, F., Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, Nº 35, pp. 83-93 [en línia] Disponible a:

<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256/94425> [consultat 10 d'abril de 2016]

Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona [en línia] Disponible a: <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-1213107-110239/fms1de1.pdf> [consultat 2 d'abril de 2016]

Pellejero, C. (2004). La política turística en España. Una perspectiva histórica. Colección Mediterráneo Económico: *Las nuevas formas de turismo*, vol. 5, pp. 267-284 [en línia] Disponible a: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-64.pdf> [consultat 20 d'abril de 2016]

Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Educación y desarrollo social*, vol. 3, Nº 2, pp. 180-195 [en línia] Disponible a: <http://www.umng.edu.co/documents/63968/80127/RevArt13Vol3No2.pdf> [consultat 27 d'abril de 2016]

Romagosa, F., Priestley, G., Llurdés, J. (2011). El turismo en el marco de una estrategia de planificación sostenible general en Cataluña. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, Nº 57, pp. 267-293 [en línia] Disponible a: <http://boletin.age-geografia.es/articulos/57/12-EL%20TURISMO.pdf> [consultat 2 de maig de 2016]

Salvà, P. (1998). Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo. *Cuadernos de Turismo*, Nº 2, pp. 7-24 [en línia] Disponible a: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/23401> [consultat 19 d'abril de 2016]



## Publicacions

Catalunya Turística en Xifres 2013. Direcció General de Turisme. Departament d'Empresa i Ocupació. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a:

[http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20\\_turisme/coneixement\\_i\\_planificacio/estadistiques/catalunya\\_turistica\\_en\\_xifres/documents/arxius/ctx\\_2013.pdf](http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20_turisme/coneixement_i_planificacio/estadistiques/catalunya_turistica_en_xifres/documents/arxius/ctx_2013.pdf) [consultat 2 de maig de 2016]

“El Govern fa balanç de la taxa turística del 2015, any en què s’han recaptat 43,5 milions d’euros, un 5,5% més respecte del 2014”. Generalitat de Catalunya (12/04/2016) [en línia] Disponible a:

[http://www.govern.cat/pres\\_gov/AppJava/govern/govern/consell-executiu/acords-govern/6361/govern-fa-balanc-taxa-turistica-2015-any-shan-recaptat-43-5-milions-deuros-respecte-2014.html](http://www.govern.cat/pres_gov/AppJava/govern/govern/consell-executiu/acords-govern/6361/govern-fa-balanc-taxa-turistica-2015-any-shan-recaptat-43-5-milions-deuros-respecte-2014.html) [consultat 14 de maig de 2016]

Memòria 2014. Agència Catalana de Turisme [en línia] Disponible a:

<http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2015/07/Mem%C3%B2ria-ACT-2014-web.pdf> [consultat 4 de maig de 2016]

Pla de Màrqueting turístic de Catalunya 2013-2015 (Resum executiu). Agència Catalana de Turisme. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a:

<http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2014/01/Pla-de-Marqueting-Tur%C3%ADstic-de-Catalunya.pdf> [consultat 30 d’abril de 2016]

Pla estratègic de Turisme de Catalunya 2013-2016. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a:

[http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20\\_turisme/coneixement\\_i\\_planificacio/recerca\\_i\\_estudis/documents/arxius/pla.pdf](http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20_turisme/coneixement_i_planificacio/recerca_i_estudis/documents/arxius/pla.pdf)

[consultat 30 d’abril de 2016]

20 casos d'èxit de les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya (2015). Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió. Generalitat de Catalunya [en línia] Disponible a:

[http://www.gencat.es:8000/xarxessocials/pdf/20\\_casos\\_d'%C3%A8xit\\_Xarxes\\_Socials\\_web.pdf](http://www.gencat.es:8000/xarxessocials/pdf/20_casos_d'%C3%A8xit_Xarxes_Socials_web.pdf) [consultat 5 de maig de 2016]

### **Notícies en premsa digital**

Abc.es “De Magaluf a La Barceloneta: Seis destinos donde se produce el turismo de borrachera” (23/08/2014) [en línia] Disponible a:

[http://www.abc.es/espana/20140823/abci-lugares-turismo-borrachera-201408211740\\_6.html](http://www.abc.es/espana/20140823/abci-lugares-turismo-borrachera-201408211740_6.html) [consultat 15 de maig de 2016]

Ara.cat “El govern amenaça les empreses que promoguin el turisme de borratxera” (17/04/2016) [en línia] Disponible a:

[http://www.ara.cat/societat/govern-amenaca-empreses-promoguin-turisme\\_0\\_1560444145.html](http://www.ara.cat/societat/govern-amenaca-empreses-promoguin-turisme_0_1560444145.html) [consultat 15 de maig de 2016]

Ara.cat “TV3 estrena aquest dimecres 'Catalunya Experience', un programa per descobrir el país” (29/09/2015) [en línia] Disponible a:

[http://www.ara.cat/media/TV3-dimecres-Catalunya-Experience-descobrir\\_0\\_1439856173.html](http://www.ara.cat/media/TV3-dimecres-Catalunya-Experience-descobrir_0_1439856173.html) [consultat 5 de maig de 2016]

Ara.cat “«Catalunya es casa teva»: el lema de la campanya turística de la Generalitat per al 2015” (26/01/2015) [en línia] Disponible a:

[http://www.ara.cat/societat/Catalunya-lema-campanya-turistica-Generalitat\\_0\\_1292270953.html](http://www.ara.cat/societat/Catalunya-lema-campanya-turistica-Generalitat_0_1292270953.html) [consultat 20 de maig de 2016]

Ara.cat “Catalunya amb ulls d'Instagram” (18/06/2012) [en línia] Disponible a:

[http://www.ara.cat/societat/Catalunya-ulls-dInstagram\\_0\\_721127918.html](http://www.ara.cat/societat/Catalunya-ulls-dInstagram_0_721127918.html)

[consultat 5 de maig de 2016]

Coumincatour.info “Marketing y especialización: nuevos programas de trabajo de la Agencia Catalana de Turismo” (25/04/2016) [en línia] Disponible a:

<http://www.comunicatur.info/es/marketing-y-especializacion-nuevos-programas-de-trabajo-de-la-agencia-catalana-de-turismo/> [consultat 5 de maig de 2016]

Diaridegirona.cat “La Generalitat expulsarà les empreses que promoguin el turisme de borratxera” (19/04/2016) [en línia] Disponible a:

<http://www.diaridegirona.cat/comarques/2016/04/18/generalitat-expulsara-empreses-que-promoguin/778276.html> [consultat 15 de maig de 2016]

Eleconomista.es “Cinco vídeo-artistas promocionan con su obra el turismo de Cataluña” (14/07/2014) [en línia] Disponible a:

<http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/5938523/07/14/Cinco-videoartistas-promocionan-con-su-obra-el-turismo-de-Cataluna-.html> [consultat 5 de maig de 2015]

Eleconomista.es “Colau prohíbe los pisos turísticos y paraliza la apertura de hoteles en el centro de Barcelona” (11/03/2016) [en línia] Disponible a:

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7413330/03/16/Colau-prohibe-los-pisos-turisticos-y-paraliza-la-apertura-de-hoteles-en-el-centro-de-Barcelona.html> [consultat 10 de maig de 2016]

Elpais.com “Colau suspende la concesión de licencias turísticas en Barcelona” (3/07/2015) [en línia] Disponible a:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/02/catalunya/1435818964\\_383457.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/02/catalunya/1435818964_383457.html)

[consultat 15 de maig de 2016]

Elperiodico.com “Guerra global a los pisos turísticos ilegales en Barcelona” (18/01/2016) [en línia] Disponible a:

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/barcelona/ayuntamiento-barcelona-ordeno-cerrar-casi-400-pisos-turisticos-ilegales-2015-4824606> [consultat 15 de maig de 2016]

Elperiodico.cat “La Generalitat no recolzarà les empreses que ofereixin turisme de borratxera” (17/04/2016) [en línia] Disponible a:

<http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/societat/generalitat-no-recolzara-empreses-que-ofereixin-turisme-borratxera-5061488> [consultat 15 de maig de 2016]

Expansion.com “Colau veta la oferta de hoteles y pisos turísticos en el centro de Barcelona” (23/02/2016) [en línia] Disponible a:  
<http://www.expansion.com/catalunya/2016/02/23/56cc4b42e2704eb8618b45d8.html> [consultat 15 de maig de 2016]

Hosteltur.com “Cataluña invierte 3,8M€ en su nueva campaña de promoción turística” (27/01/2015) [en línia] Disponible a:  
[http://www.hosteltur.com/194030\\_cataluna-invierte-38-m-su-nueva-campana-promocion-turistica.html](http://www.hosteltur.com/194030_cataluna-invierte-38-m-su-nueva-campana-promocion-turistica.html) [consultat 20 de maig de 2016]

Hosteltur.com “La Agencia Catalana de Turismo participará en 45 ferias este año” (21/01/2015) [en línia] Disponible a:  
[http://www.hosteltur.com/193210\\_agencia-catalana-turismo-participara-45-ferias-ano.html](http://www.hosteltur.com/193210_agencia-catalana-turismo-participara-45-ferias-ano.html) [consultat 20 de maig de 2016]

Hosteltur.com “Cataluña amplía su red de oficinas de promoción exterior” (23/01/2014) [en línia] Disponible a:  
[http://www.hosteltur.com/133260\\_cataluna-amplia-su-red-oficinas-promocion-exterior.html](http://www.hosteltur.com/133260_cataluna-amplia-su-red-oficinas-promocion-exterior.html) [consultat 5 de maig de 2015]

Hosteltur.com “El workshop Buy Catalunya reúne 170 operadores de 36 países” (14/10/2014) [en línia] Disponible a:  
[http://www.hosteltur.com/177690\\_workshop-buy-catalunya-reune-170-operadores-36-paises.html](http://www.hosteltur.com/177690_workshop-buy-catalunya-reune-170-operadores-36-paises.html) [consultat 20 de maig de 2016]

Lavanguardia.com “La Agencia Catalana de Turismo suma 360.000 seguidores en las redes sociales” (07/08/2014) [en línia] Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/ocio/20140807/54412857998/la-agencia-catalana-de-turismo-suma-360-000-seguidores-en-las-redes-sociales.html> [consultat 5 de maig de 2015]

## **Altres webs**

Agència Catalana de Turisme <http://act.gencat.cat/>

<http://advisors.catalunya.com/es/>

<http://www.catalunya.com/>

<http://escasateva.catalunya.com/>

Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals

<http://www.ccma.cat/tv3/catalunya-experience/equip/>

Departament d'Empresa i Ocupació

<http://empresaocupacio.gencat.cat/ca/inici/>

Generalitat de Catalunya <http://web.gencat.cat/ca/inici/>

Gobierno de España

[http://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/directorioOrganigramas/OrganigramasMinisterios.html](http://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/directorioOrganigramas/OrganigramasMinisterios.html)

Organització Mundial del Turisme <http://media.unwto.org/es>

Turisme de Barcelona <http://www.barcelonaturisme.com/wv3/ca/>

<http://www.businessdictionary.com/>

<http://www.colonialtours.com.do/dicturistico.htm>

<http://www.economia48.com/>

<http://www.forumturistico.com/generalitat-de-catalunya/>

## VII. ANNEXOS

### Annex 1. Entrevista a Alexis Villanueva

Alexis Villanueva és el Director de la Comunicació Corporativa de l'Agència Catalana de Turisme.

#### 1.1. Fitxa tècnica

DIA	12 de maig de 2016
HORA	16:00h
LLOC	Oficines de l'Agència Catalana de Turisme Passeig de Gràcia 105, 3er 08008 Barcelona
ÀMBIT DE L'ENTREVISTA	Comunicació Corporativa
INFORMACIÓ A OBTENIR	Qualitativa
TÈCNICA DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ	Entrevista enfocada
METODOLOGIA D'ANÀLISI	Anàlisi de contingut
CAS D'ESTUDI	Agència Catalana de Turisme

#### 1.2. Guió de l'entrevista

##### A. L'Agència Catalana de Turisme

- Quin són els seus objectius estratègics?
- Quina relació té amb la Direcció General de Turisme?
- I amb turisme de Barcelona?

#### B. Identitat, imatge i cultura

- Quina és la identitat de l'Agència?
- Quina és la seva imatge?
- I la seva cultura?

#### C. Organització de l'empresa

- Quina és l'estructura de l'Agència?
- Com està organitzat el Departament de Comunicació?
- Teniu un Pla de Gestió de Comunicació?

#### D. Figura del Dircom

- Quines són les seves funcions?
- Quines són les seves competències o aptituds?
- Amb qui gestiona les decisions del Departament de Comunicació?

#### E. Àrea de comunicació corporativa

- Com es gestionen els intangibles (identitat, cultura, imatge, reputació)?
- Per quins canals transmeteu la vostra cultura i valors a tots els *stakeholders*?
- Feu comunicació/ publicitat de l'Agència com a organisme? Com?
- Quina reputació té l'Agència? De què depèn aquesta reputació? Com es manté?
- Es té en compte la Responsabilitat Social Corporativa? De quina manera?
- Teniu un pla de crisi? I un Comitè de crisi?
- Com es gestiona la comunicació interna?
- Feu accions de comunicació amb els treballadors (jornades de portes obertes, reunions, convencions, esmorzars de feina, festes/celebracions, processos d'acolliment..)?
- Quina canals de comunicació interna feu servir (Intranet, taulell d'anuncis, revista d'empresa, bústia de suggeriments)?

### **1.3. Anàlisi de l'entrevista**

#### **A. Missió, visió i valors de l'ACT**

La missió de l'ACT és contribuir a la prosperitat de Catalunya i del seu sector turístic, sent la seva veu a l'exterior, tot orientant-se a la captació i satisfacció d'un turisme de més valor afegit. La visió és esdevenir el líder en màrqueting per al sector turístic català, els col·laboradors i els turistes, i un referent internacional. Els seus valors són: innovació, proactivitat, pensament i actitud positiva, compromís, visió global i empatia. Aquests valors van ser definits a partir d'una feina reflexiva feta dins la pròpia empresa; van ser els propis treballadors qui van definir els valors de l'Agència. Els valors de la marca Catalunya són: l'avantguarda, la rauxa, la qualitat de vida, la identitat pròpia i la força del col·lectiu. L'Agència Catalana de Turisme vol projectar una imatge de Catalunya de destinació mediterrània, innovadora i cultural. També busquen que Catalunya s'identifiqui amb la seguretat i la qualitat.

#### **B. Identitat de l'ACT**

La identitat de l'organisme de promoció del turisme a Catalunya no sempre ha estat Agència Catalana de Turisme. Aquest ens va néixer l'any 2010, anteriorment s'anomenava Consorci Turisme de Catalunya. Visualment tenen dues icones per identificar-se: una que és la seva i l'altre que és la que volen que sigui de tot el sector turístic català. El primer és un logotip bastant simple, on es veu l'escut de Catalunya en color vermell i, al costat, escrit en tipografia negra: Generalitat de Catalunya i l'Agència Catalana de Turisme - en negreta -. Aquest és el logotip de la Institució. Per altra banda, hi ha el de la marca Catalunya, que és la visualització gràfica del turisme a Catalunya; i encara que no representa a l'Agència sinó al turisme català, és l'Agència qui el gestiona i el cedeix a empreses amb les que col·labora. Aquest segon logotip està format per un rectangle de color groc, i quatre formes geomètriques vermelles. El groc i el vermell són els colors corporatius, que evoquen els colors de la senyera. Al centre del rectangle està escrit Catalunya en lletres majúscules. Les quatre taques vermelles tenen formes diferents perquè volen representar la diversitat de Catalunya; les lletres A de la



tipografia són especials, ja que estan dissenyades expressament per la marca i no són una A normal. Les A no estan tancades, i el que es vol representar amb això és que Catalunya és diferent.

### **C. Estructura i organització de l'ACT**

Turisme de la Generalitat té dues potes: la Direcció General de Turisme i l'Agència Catalana de Turisme; i una vegada a la setmana els dos organismes es reuneixen, ja que treballen conjuntament. A l'Agència hi ha un Director (Xavier Espasa), però la Directora General de Turisme (Marian Muro) orgànicament està per sobre del director de l'Agència. L'Agència té un gabinet de Comunicació Corporativa que connecta a la Direcció General de Turisme i a l'Agència Catalana de Turisme. Per sota de la Direcció hi ha el subdirector (Patrick Torrent), i per sota d'aquest trobem quatre unitats. Les dues primeres grans unitats són el departament de màrqueting estratègic i el de màrqueting operacional. El màrqueting estratègic és el que s'encarrega de definir i és on es troben tots els productes, i el màrqueting operacional és el que acaba executant. En paral·lel a aquestes dues gran unitats hi ha dues potes: una és la de mercats internacionals, on es treballa l'àmbit de les oficines exteriors; i una altra és la d'aliances estratègiques, que es dedica a arribar a acords amb empreses de diversos sectors, no només el turístic. Per altra banda hi ha el Catalunya Convention Bureau, que és un producte més de l'Agència (turisme de negocis), però per la seva singularitat se li dóna un valor especial. Això es tradueix en que, per promocionar-lo, té un suborganisme amb un responsable i a l'organigrama es col·loca com a unitat independent en comptes de dins del departament de màrqueting estratègic. El Consell de Direcció de l'Agència Catalana de Turisme, que és el que aprova el pla d'accions, està format per les Cambres de Comerç - que representen el sector turístic privat - i pels quatre patronats de les Disputacions: el Patronat de Turisme Costa Brava, el Patronat de Turisme de Costa Daurada, Turisme de Barcelona com a ciutat, la Diputació de Barcelona i la Diputació de Lleida - representant el sector turístic públic -. El departament de Comunicació Corporativa és força particular perquè realitza la comunicació tant de l'Agència Catalana de Turisme com de la Direcció General de Turisme. Aquest departament és molt important, es pot dir que és l'eix vertebrador de l'Agència, ja que la seva missió és comunicar. Per tant, el lligam que tenen

l'Agència Catalana de Turisme i la Direcció General de Turisme és la part de comunicació. Aquest departament s'organitza pels seus públics objectius, és a dir, el gabinet està format per tres equips segons el públic al que es dirigeix. Aquests són: un especialitzat en mitjans de comunicació, un altre dedicat al sector turístic i, per últim, un de relacions estratègiques. No estan especialitzats per eines sinó per públics.

#### **D. Model de comunicació**

Com s'ha observat en l'apartat d'estructura i organització de l'empresa, la comunicació corporativa i el màrqueting estan organitzats en diferents departaments. Al ser un organisme que té com a objectiu comunicar doblement - l'Agència com a institució i Catalunya com a destinació -, té un Departament de Comunicació Corporativa molt important que està per sobre de la Direcció general, ja que fa la comunicació corporativa de la Direcció General de Turisme també. Alexis Villanueva és el responsable de la comunicació corporativa de l'Agència i de la Direcció General de Turisme. Tota la comunicació es gestiona des de l'Agència, només tenen una empresa externa que és la que els hi fa el clipping. Seguint les àrees de comunicació que proposa el model integral de la comunicació, podem dir que la comunicació corporativa, interna, comercial i de crisis es gestionen des de l'Agència. L'Agència té un Pla de Gestió de la Comunicació on defineixen quina serà la seva estratègia anual de comunicació, quins seran els grans temes per al públic professional i quins seran els grans temes pels mitjans de comunicació. També tenen un calendari amb les grans accions comunicatives que faran durant l'any i els hi fan seguiment. De cada acció que fan - només de les estratègiques, perquè en fan moltes - mesuren els impactes i el valor econòmic. A més, tenen un top 10 amb les accions externes i internes més importants.

#### **E. El Dircom**

La figura del Dircom a l'Agència és força particular, ja que és Dircom de dues institucions: la Direcció General de Turisme i l'Agència Catalana de Turisme. L'Alexis explica que "aquesta doble bicefàlia dóna transversalitat a l'acció dels dos organismes", per tant, una de les seves funcions és la transversalitat, és a dir,

conèixer tota l'empresa de dalt a baix, saber què està fent, per què ho fa, quan, com i on. L'Alexis també diu que és molt important donar-li un discurs a tota l'acció que fan; no només coordinar la comunicació general de l'organització, sinó donar també una explicació. Per tant, a banda de les típiques funcions del Dircom, com fer de portaveu quan és necessari o fer de font oficial, les seves funcions principals són tenir una visió transversal i crear el discurs de l'organització. Pel que fa a les competències o aptituds, l'Alexis diu que depenen de l'organització a la que estigui el Dircom. En el cas concret de l'Agència, diu que és molt important que al Dircom li agradi la seva feina; i afegeix que sembla una xorrada però no ho és. Un altre element fonamental és la confiança, el Dircom s'ha de guanyar la confiança de l'organització. L'Alexis explica que "si el Dircom no té la confiança de l'organització malament anem, perquè aquesta transversalitat i aquest discurs no el podrà donar perquè les pròpies unitats productives de l'empresa no li traslladaran la informació correctament o no el tindran el compte". És important també tenir la confiança dels Directors dels diferents organismes, ja que donar confiança és donar seguretat a tota la institució. Un altre aptitud que ha de tenir el Dircom és la professionalitat; i l'organització ha de veure aquesta professionalitat i percebre el valor de la feina que fa el Dircom. Per últim, l'Alexis diu que el Dircom ha de ser molt empàtic amb els equips de treball, no només amb el seu sinó amb tota l'organització. Pel que fa a la gestió de les decisions, l'Alexis explica que si el Dircom fa tot lo comentat anteriorment: és reconegut per la gent que treballa a l'organització com un bon professional, dóna valor a la seva feina, sap escoltar, és una persona empàtica, etc. les decisions de comunicació, al final, les pren el Dircom. Gestiona les decisions amb els directors, però reconeix que, en molts casos, tot i que la última paraula la tenen ells, les decisions les pren ell mateix.

## **F. Àrees d'actuació:**

### **Comunicació corporativa**

L'objectiu de l'Agència a nivell corporatiu és aconseguir que la institució, com a empresa, sigui reconeguda pel sector turístic, tant català com estranger, com un organisme de referència. Per aconseguir això es preocupen molt d'obrir camí en tots els àmbits de la promoció turística, és a dir, són innovadors i pioners en noves

fórmules de comunicació promocional. Això és el que els hi dóna valor. Alexis Villanueva diu que l'Agència té una reputació bona, i explica que per valorar això, des del departament de Comunicació Corporativa fan una enquesta *online* i anònima al sector turístic cada dos anys, on pregunten, sobre tot, si coneixen a l'Agència, si saben la feina que fan i si aquesta és útil per a ells. Els resultats d'aquestes enquestes mostren que l'Agència ha millorat en tots els àmbits en els darrers anys. L'Alexis reconeix que el seu objectiu hauria de ser millorar, però també diu que és un àmbit tant complicat, que mantenint-se en un bon nivell de reputació ja els hi està bé. Aquesta bona reputació l'aconsegueixen fent la feina ben feta dia a dia i donant-se a conèixer a través de les *newsletters* que envien, dues o tres vegades a la setmana, a empreses del sector turístic amb temes del seu interès.

L'Agència, a més de fer promoció sobre Catalunya com a destinació turística, fa publicitat de l'Agència com a institució. No fan anuncis, però es promocionen a través d'un butlletí corporatiu intern on expliquen les accions que fan. A més, es dirigeixen al sector turístic setmanalment - dues o tres vegades - a través d'un correu electrònic amb informació d'interès per a les empreses per a que sàpiguen que l'Agència existeix. A banda d'això, periòdicament també els hi envien un *newsletter* on fan una mica de publicitat de l'Agència. També organitzen jornades per relacionar-se amb els *stakeholders* i que aquests vegin la feina que l'Agència és capaç de fer: útil i amb valor.

Pel que fa a la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), l'Alexis explica que sí que tenen sensibilitat amb aquest tema, ja que una de les seves línies de treball és que el turisme ha de ser sostenible; i si el turisme és sostenible, l'organisme que promou el turisme sostenible a Catalunya també ho ha de ser. Això és tradueix en la utilització, tant a fires com a internament, de materials reciclables i reciclats.

### **Comunicació interna**

L'àrea de comunicació interna no la porta el gabinet de comunicació, sinó el departament de Recursos Humans. Durant un temps sí que ho van portar, però fa quatre o cinc anys va créixer més l'organització que el gabinet de Comunicació

Corporativa, i des d'aleshores ho porten des de Recursos Humans. El canal de comunicació intern que fa servir l'Agència és la intranet, que van fer nova fa tres anys.

## **Comunicació comercial**

La comunicació comercial de Catalunya com a destinació turística la gestionen des dels departaments de Màrqueting.

## **Comunicació de crisi**

El Comitè de crisi s'activa quan sorgeix una crisi, i aquest està format pel Consell de Direcció - definit anteriorment -. A més, s'activen les àrees del Govern de la Generalitat que poden estar afectades amb aquella crisi. A banda d'això, cada membre del Consell de Direcció té el seu responsable de comunicació que és qui s'activa també.

### **1.4. Transcripció de l'entrevista**

#### **Quins són els objectius estratègics de l'Agència?**

A nivell corporatiu el nostre objectiu és aconseguir que la institució, l'Agència Catalana de Turisme, com a empresa, com a organisme, sigui reconegut pel sector turístic tant català com estranger com un organisme de referència. Això vol dir que ens preocupem molt d'obrir camí en tots els àmbits de la promoció turística. Obrir camí vol dir ser innovadors, pioners, en noves fórmules de comunicació promocional i és el que ens dóna valor, és a dir, al món hi ha molts organismes de promoció turística; cada país té el seu, cada regió té el seu, les ciutats també tenen... i el nostre objectiu és que quan pensin en Catalunya a nivell turístic identifiquin que hi ha un organisme que és el de la promoció que ho fa molt bé i que les coses que fa són innovadores; que es fixin en nosaltres en aquest sentit, perquè darrere d'un organisme innovador, hi ha una destinació innovadora. Darrere d'una empresa, que com empresa t'identifiques amb uns valors

innovadors i positius doncs, lo que estàs venent, el producte que estàs venent, que és Catalunya en aquest cas li associen els valors que té l'empresa que t'ho està venent. Pot ser a la inversa, pots tenir un producte molt bo, i això faci bo també a l'organisme de promoció. D'això també et pots trobar, organismes de promoció turística, com l'Agència Catalana de Turisme que no són, no serien molt potents per entendre'ns, però com el destí és molt potent per si sol, sembla que l'empresa que el promoció o l'organisme que el promoció sigui molt bo. I hi ha casos de destinacions molt bones, molt atractives pel turista i els seus organismes de promoció o no existeixen pràcticament o són molt senzills però bueno, la gent pensa que aquelles destinacions tenen un organisme molt bo, perquè com és tan coneguda i la gent hi va tant... bueno, doncs no, ha estat la destinació que li ha donat atributs a l'organisme. I en el nostre cas, també és així, Catalunya és molt potent, però hem de tenir un bon organisme, un organisme molt potent de promoció també, i aquest és el nostre objectiu estratègic: que ens identifiquin com a empresa, com a organisme innovador, punter, i que està traient noves idees; i això, per exemple, en el nostre dia a dia ho fem. Vam ser els primers que vam organitzar un instagram *trip* al món, ningú havia pensat, la gent feia viatges/ *trips* d'agències de viatges, de periodistes, ningú va pensar... bueno ningú, en aquest cas vam ser els primers que vam pensar que la xarxa instagram és un bon canal de comunicació i que podíem utilitzar-lo també per fer la promoció. Com? Organitzant un instagram *trip*. Doncs ara ja tothom fa instagram *trips*, el primer el vam fer nosaltres. Hem estat dels pioners també, dic coses positives eh, les negatives no te les dic, en utilitzar no el tema bloguers, que també, juntament amb la Costa Brava vam, fa molts anys, vam detectar que el món dels bloggers era important, i vam començar a fer accions vinculades a bloggers. I una de les últimes que hem fet és una acció amb vídeo artistes. Els youtubers també tenen els seus seguidors i vam identificar aquells, no de viatges eh, no youtubers de viatges, youtubers que fan art amb els seus vídeos, que fan petites joies no? Doncs això, els vam identificar i els vam portar aquí a Catalunya, els vam situar a cada vídeo artista a un territori diferent, perquè uns mostraven la ciutat de Barcelona, altres Tarragona, altres la Costa Brava, l'interior de Lleida, muntanya,... i ens van fer cinc joies, cinc vídeos que s'han vist a tot el món, s'han reproduït en tot el món, i això és una manera d'innovar en la promoció. És una acció que no costa res fer això, econòmicament no costa res, i acabem impactant amb milions

d'impactes al Japó i una campanya de publicitat al Japó costaria molt diners, i és una manera d'anar innovant. Ens donen premis a nivell internacional en promoció turística, avui mateix ens donen a Madrid el CondeNástTraveler, el premi a la millor destinació d'aquest any. Aquest és l'objectiu eh, que l'organisme, que el sector turístic ens identifiqui com un organisme potent, referent, que obre camí.

### **Quina relació teniu amb la Direcció General de Turisme?**

Doncs directe, som el mateix pràcticament. La Direcció General de Turisme s'encarrega de la normativa i ordenació, de fer normatives i fer-les complir i l'Agència Catalana de Turisme fa la promoció, de fet, la Directora General de Turisme és la també responsable... A l'Agència hi ha un director però la Directora General de Turisme orgànicament està per sobre del director de l'Agència. Osigui que són dues potes del Turisme de Catalunya. Turisme de la Generalitat té dues potes: la Direcció General de Turisme i l'Agència Catalana de Turisme, que estan..., conviuen conjuntament. Nosaltres un cop a la setmana fem reunions de la Direcció General de Turisme i l'Agència Catalana de Turisme, treballem conjuntament. Hi ha unes diferències doncs a nivell d'organisme, un és molt més administratiu, a nivell administració la Direcció General de Turisme és més funcional i l'Agència Catalana de Turisme és una mica més autònoma en aquest sentit, però és un tema empresarial eh, de com gestionen les coses. Però som Turisme de la Generalitat.

### **El disseny del producte el feu vosaltres o des de la Direcció General de Turisme?**

La Direcció General de Turisme té un àrea de programació turística, de programació, el que passa és que el disseny del producte l'acabem de fer aquí, no només l'Agència... podria entendre's que la Direcció dissenya el producte i l'Agència el promou no? Una síntesi senzilla, no és ben bé així. La Direcció General de Turisme no acaba de dissenyar tot el producte, acaba d'orientar una mica el producte però s'acaba dissenyant a l'Agència i promouent des de l'Agència.

## **I amb Turisme de Barcelona quina relació teniu?**

Sí, amb Turisme de Barcelona, amb les patronats de turisme de les Diputacions... formen part del Consell de Direcció de l'Agència Catalana de Turisme. L'Agència Catalana de Turisme té un òrgan de Direcció ampli, el que aprova les accions, el pla d'accions, que està format per les Cambres de Comerç que representarien les cambres de comerç, amb un representant de l'allotjament, representants d'agències de viatges, tenim representants del sector turístic privat i després tenim del sector turístic públic, i tenim a les quatre províncies que són els quatre patronats de les Diputacions: el Patronat de Turisme Costa Brava, el Patronat de Turisme de Costa Daurada, Turisme de Barcelona com a ciutat també hi és, la Diputació de Barcelona també hi és i la Diputació de Lleida. Per tant, formen part d'aquest Consell de Direcció. Per tant, la relació és molt estreta, perquè saben constantment quin és el nostre pla d'accions, quin és el nostre pressupost, què fem, on fem,... I després tenim treball conjunt d'anar conjuntament als llocs, anem pel món junts, amb tots... amb Turisme de Barcelona o amb les Diputacions també.

## **Quina és la identitat de l'Agència Catalana de Turisme?**

Nosaltres ens identifiquem... visualment tenim dos icones per identificar-nos, una que és nostre i l'altre que volem que sigui de tot el sector. Una que és un logo normal, és aquest que és el de la Generalitat de Catalunya i l'Agència Catalana de Turisme, això és lo que identifica a la Institució. I després tenim la marca Catalunya que és la visualització gràfica del turisme a Catalunya, i això va més enllà de l'Agència Catalana de Turisme, que aquesta identificació Catalunya, que segurament l'has vist per algun lloc alguna vegada, doncs aquesta és nostre, la gestiona l'Agència Catalana de Turisme. La veuràs en equips d'hockey, o en equips de futbol fins i tot, o la veuràs en la volta ciclista a Catalunya; veuràs aquesta imatge. Això per temes esportius perquè tenen molta visibilitat. En el circuit de Catalunya la veuràs també posada allà però, és una marca turística, que és de l'Agència Catalana de Turisme. No representa a l'Agència Catalana de Turisme, sí representa al Turisme de Catalunya. I el gestor a nivell global, és nostre la marca, i nosaltres l'anem cedint a diferents actors. Tu entres a la web del



Barça, si entres, la trobaràs, doncs és nostre. I si veus campanyes de Vueling, que veuràs que utilitzen també la nostre marca. Fem campanyes conjuntes també amb algunes empreses. Com a identitat visual, serien aquestes dues.

### **I entenc que aquesta són les quatre barres i...**

Hi ha un discurs a darrere, això ha anat evolucionant i ara aquesta marca busca... té un discurs del dissenyadors quan la va fer ja fa temps i bueno, si busques... les quatre barres són aquestes quatre taques que són totalment... aquests quatre punts que són totalment diferents, són polièdrics perquè vol representar la diversitat de Catalunya, osigui no són quatre barres que serien iguals, són quatre poliedres que són tots ells diferents perquè busca ser representar una diversitat.

### **I estan col·locats així per simular un sol o només m'ho sembla a mi?**

No, això s'ha de veure els dissenyadors que sempre tenen un discurs al darrere, però l'únic que... lo que a mi m'interessa i que cerc que et pot interessar és que aquí hi han uns colors, que són els colors corporatius, que és el groc i el vermell, amb la lletra en negre, i si et fixes la tipografia, les A d'aquest Catalunya són especials, estan dissenyades expressament per aquesta marca, no és una A normal, veus que no està tancada i el que intenta explicar és la diferenciació, la diferenciació en la lletra eh, en el Catalunya és especial i els quatre punts busquen donar la diversitat de que tenim moltes coses molt diferents.

### **Quina és la imatge que vosaltres projecteu o voleu projectar?**

Nosaltres... una mica el que t'he explicat abans, busquem uns atributs que estan lligats a Mediterrani, innovador,... aquests són els atributs; molt de cultura... i ara hi ha coses que ens costa més identificar, sobre tot seguretat, ara en aquests temps que corren, nosaltres volem que se'ns identifiqui amb, amb lo que se'ns identifica eh, amb innovació, amb país mediterrani, amb país amb atractiu cultura, la diversitat també, i tenim uns atributs de qualitat i sobre tot també de seguretat.

## **Quina és la cultura de l'Agència com empresa?**

Bueno els valors és proactivitat, pensament positiu, visió global, compromís, empatia, innovació; això surt justament d'una feina reflexiva feta dintre de la pròpia empresa, d'un treball corporatiu per poder destacar quins eren els nostres valors d'empresa. I això ho fan els mateixos treballadors, osigui no va venir ningú a dir-ho ni va ser el Comitè de Direcció ni... van sortir d'un treball intern i és aquest que veus aquí a la paret eh. Aquests sis punts són els nostres valors.

## **A nivell organitzatiu, com està estructurada l'Agència?**

La part de Comunicació Corporativa és molt particular perquè som la comunicació tant de l'Agència Catalana de Turisme com de la Direcció General de Turisme, per tant, la comunicació té un valor molt important, perquè al final som un organisme que la nostre missió és comunicar. Per vendre has de comunicar, per fer promoció turística has de comunicar, per tant la comunicació és l'eix vertebrador de l'Agència, és la part... el pilar. I tant és el pilar que el gabinet de Comunicació Corporativa ho és de l'Agència Catalana de Turisme i de la Direcció General de Turisme, osigui que, per tant, el lligam que té l'Agència Catalana i la Direcció General és la part de comunicació. Per tant, s'estructura amb un Director, amb un gabinet de Comunicació Corporativa que connecta a la Direcció i a l'Agència Catalana de Turisme; hi ha un subdirector, i per sota hi han unes unitats. Unes unitats que estan dividides en els quatre grans calaixos, els dos grans calaixos serien: màrqueting estratègic i màrqueting operacional. El màrqueting estratègic és el que acaba definint, i el màrqueting operacional és el que acaba executant. Aquestes són les dues grans unitats que a l'organigrama estarien per sota del subdirector. En paral·lel a aquestes dues gran unitats apareixen varies potes que són molt importants. Una és la de mercats internacionals, tenim oficines a l'exterior, tenim una xarxa d'oficines, i tenen una unitat específica, unes persones que només treballen a l'àmbit de les oficines exteriors. I després tenim una altra pota que és aliances estratègiques, que és una unitat que es dedica a arribar a acords amb empreses del sector turístic bàsicament, però no totes del sector turístic que es volen aliar amb l'ACT i amb la marca Catalunya. Entre aquestes empreses, partners, buscar socis estratègics, com t'he dit abans el Barça és un

soci nostre; Vueling és un altre soci nostre; tenim la Roca Village, tenim empreses de rent a car, tenim del món del vi, tenim Torres; tenim línies aèries amb les que tenim acords de partenariat i aquesta unitat treballa justament això; és una manera de projectar amb més força la nostra promoció. Torres és una marca internacional, i Vueling ens porta turistes i Vueling fa campanyes de publicitat; doncs tenim un acord de partenariat amb ells de promoció conjuntes. Ells ja destinarien diners per fer publicitat perquè la gent li compri bitllets per venir a Catalunya, bueno i nosaltres també fem publicitat perquè la gent vingui a Catalunya, doncs sumem esforços, sumem recursos i fem campanyes més potents amb aquesta suma de recursos. Per tant aquest seria no? Director, bueno la Comunicació Corporativa que uniria les dues direccions, tant la Direcció General de Turisme i el director de l'Agència Catalana de Turisme i al mig estaria la Comunicació, el meu gabinet de Comunicació Corporativa i per sota del Director de l'Agència doncs hi ha un subdirector amb aquests quatre grans calaixos no? Unitat de Màrqueting estratègic, unitat de Màrqueting operacional, i dues potes vinculades que són els mercats internacionals i les aliances estratègiques.

**He vist també a l'organigrama que teniu a la web que surt el Convention Bureau, està al mateix nivell?**

Bueno el Convention Bureau no deixa de ser un producte més, és el producte MICE de turisme de negocis. El que passa és que li donem un valor especial per la seva singularitat, perquè com s'estructuren aquests productes a l'hora de promocionar-los, mitjançant convention bureaux. Aleshores nosaltres hem creat el Catalunya Convention Bureau, ja fa anys que funciona i li hem donat aquesta singularitat. No deixa de ser un producte, un programa de treball més com podem tenir l'enoturisme. Tenim l'enoturisme, tenim el MICE i tenim el cultural, turisme en família,... doncs el Convention Bureau és un altre, el que passa és que les singularitats a l'hora de promocionar-lo necessitem que es creï com un suborganisme que es diu Convention Bureau amb un responsable. És un producte amb un cert pes, aleshores orgànicament li donem aquesta rellevància, però és un programa més. Podria estar dintre de Màrqueting Estratègic, que és on estan tots els productes, però per la seva singularitat està fora i orgànicament el veus fora perquè és com si fos un petit organisme dintre de l'Agència.

## **Com està organitzat el gabinet de Comunicació Corporativa?**

Doncs nosaltres treballem, ens organitzem pels nostres públics. Nosaltres tenim varis públics objectius no? Tenim un que són els mitjans de comunicació, amb lo qual tenim una especialització amb mitjans de comunicació, gabinet de premsa; tenim una comunicació amb el sector turístic, nosaltres ens comuniquem amb el sector turístic, tant la Direcció General de Turisme com l'Agència Catalana de Turisme es comunica amb el sector, i per tant, tenim un àrea dintre del gabinet per comunicar-se només amb el sector i després tenim un altre apartat més de relacions més estratègiques, però això ja és més complicat d'explicar. Però sí que ens organitzem per als nostres públics, ens adrecem als mitjans de comunicació i ens adrecem al sector turístic. I, per tant, ens dividim segons el nostre públic. Un altra cosa és les eines que utilitzem no? Poden ser xarxes socials, publicacions, newsletters, notes de premsa,... però això són eines, val? Nosaltres, de moment, anem al públic, perquè amb xarxes pots anar tant a la premsa com pots anar al sector professional. No ens especialitzem per eines sinó per públics.

## **Teniu un pla de gestió de comunicació?**

Clar, nosaltres tenim tot, mira aquí t'he portat... això és el resum eh. Ja veus, tenim tot mesurat. Tenim un calendari, sabem les grans accions durant l'any, quines seran les grans accions comunicatives, tant per una banda... osigui som proactius en la comunicació, nosaltres definim ja el nostre pla, la nostra estratègia anual de comunicació, quins seran els grans temes per al públic professional i quins seran els grans temes pels mitjans de comunicació. La nostra feina el que té és que una cosa és que tu siguis proactiu i no reactiu, podríem ser reactius eh, podríem estar aquí esperant que ens truquessin, que ens demanessin informació, bueno, i anar donant informació, això seria ser reactiu, que també ho fem quan ens demanen informació. Però hi ha la part important és la proactivitat, no pots estar esperant sempre que algú et marqui la comunicació segons el que sigui actualitat en aquell moment, nosaltres estratègicament ja definim quins seran els grans temes que comunicarem durant l'any. I a més a més li fem seguiment dels temes no? Aquest és un exemple d'una selecció de temes i aquest és la part de comunicació amb mitjans, cada acció té una valoració econòmica, quin és el retorn

econòmic que té, quina ha estat l'impacte; si hem fet en premsa eh aquest cas, si hem fet una roda de premsa, i aquella roda de premsa ha sortit a varios diaris, doncs si ha sortit en aquest diari, a veure aquest espai que ha dedicat la notícia, quant valdria si fos un anunci, doncs 4000€ vinga, 4000€; i quanta gent llegeix aquest diari i aquesta notícia, tanta gent, tants impactes, i tenim calculat el número d'impactes i el valor econòmic de cada una de les accions estratègiques, no de totes perquè en fem moltíssimes no? Osigui que... que sí. Mira, aquí, accions top ten; les accions externes i internes més importants.

### **Osigui que no feu clipping de tot? Només de les que us interessin a vosaltres?**

Nosaltres cada dia fem un clipping; no el fem nosaltres, el fa una empresa. Nosaltres en fem un cada dia a nivell turístic, perquè hem d'estar informats del que està passant no? I hi ha una empresa que ens fa el clipping. Aleshores les coses d'aquest clipping, de les coses que hem generat nosaltres, ho recollim i ho valorem econòmicament, hi ha un impacte i en fem seguiment. Però nosaltres hem de saber tot, hem d'estar informats; fem un clipping de tot el sector turístic en general, amb temes que poden ser d'actualitat, que estan sortint, i mirem si hem de donar resposta a segons quines coses, quines són les problemàtiques que s'estan generant en diferents àmbits... aquesta escolta activa que tenim també la fem via clipping.

### **I l'empresa aquesta us fa alguna cosa més a banda del clipping?**

No, ens fa només el clipping.

### **Quines són les funcions del Dircom?**

En aquest cas, per la particularitat, una funció que no és genèrica de Dircoms és que faig de Dircom de dues institucions: de la Direcció General de Turisme i de l'Agència Catalana de Turisme. Per tant, és una particularitat aquesta doble bicefàlia, que gràcies a tenir el Dircom comú li dones transversalitat a l'acció dels dos organismes. Aleshores el Dircom una de les funcions que ha de tenir és això,

la transversalitat, conèixer tota l'empresa de dalt a baix; què està fent, a què es dedica... Quan veus l'organigrama, això seria com un paraigües a la inversa, si li dones la volta, a l'organigrama, tot això que cau, cau cap aquí, aleshores aquesta és la funció: saber, conèixer bé tot el que passa a l'empresa, per què es fa, quan es fa, com es fa,... També molt important donar-li un discurs a tota l'acció que estem fent. Coordinem la comunicació general de l'organització però també la dotem d'un discurs, d'una explicació. A banda de les típiques de fer de portaveu quan és necessari, de fer de font oficial,... això: les funcions normals de Dircom, però sí que aquí és tenir la visió transversal i crear el discurs.

### **Quines són les teves competències o aptituds?**

Doncs jo crec que depèn molt de l'organització, on estigui el Dircom no? No totes les institucions són iguals i per tant els Dircoms poden ser...

### **I en el teu cas, aquí a l'Agència?**

Aquí a l'Agència una característica que s'ha de tenir és, primer que t'ha d'agradar, sembla una xorrada però no, t'ha d'agradar la feina que fas. I t'has de guanyar,... el paper és prou estratègic com per a que tota l'organització confiï amb la feina del Dircom. Si el Dircom no té la confiança de l'organització malament anem perquè aquesta transversalitat i aquest discurs no el podrà donar perquè les pròpies unitats productives de l'empresa no li traslladaran la informació correctament, o no li traslladaran, o no el tindran el compte,... la funció, en aquest cas, una actitud que s'ha de tenir és que et vegin realment professional, que vegin que la feina que generes té valor, osigui donar valor a la feina que fas, que sigui professional, ... i això si l'organització t'ho valora... si un Dircom no transmet això, estarà molt sol en un despatx. Aleshores jo crec que aquestes actituds s'han de tenir, de ser molt empàtic amb els equips de treball, no amb el teu, això ja es dóna per fet, sinó amb la resta de l'organització. I en aquest cas, que estem entre la Direcció General de Turisme, l'Agència Catalana de Turisme, t'has de guanyar la confiança també sobre tot dels responsables dels dos organismes. Els companys t'han de veure, tots els companys de l'organització, com professional i que dones valor, i els jefes

t'han de veure amb confiança, que els hi dones confiança. I en part és això, és donar-li seguretat a tota l'organització.

### **Amb qui gestioneu les decisions del Departament de Comunicació?**

Com hi ha aquesta confiança... a banda de la modèstia que tothom ha de tenir, el Dircom si fa tot el que t'he comentat ara, és professional, és reconegut per la gent que treballa a l'organització com un bon professional, que dóna valor a la seva feina, que a més sap escoltar, que no té mai la veritat absoluta, una persona empàtica, que pot entendre's amb els altres també. Al final, les decisions, a nivell de comunicació qui les ha de prendre és el Dircom. Aleshores, t'has de guanyar la confiança, sinó és difícil fer la teva feina. Per tant, amb qui gestiono les meves decisions? Amb els directors, evidentment, però en molts casos, tot i que la última paraula la tinguin ells, les decisions les prenc jo.

### **Com gestioneu els intangibles: identitat, cultura, imatge, reputació,...?**

Doncs mira, amb el dia a dia. Com els gestionem? És que és la nostra feina de cada dia, no sé. La gestió d'això és la feina que fem cada dia. Amb les feines que fem cada dia és com gestionem això. No estem pensant en cada moment en cada un d'aquests atributs. Això és la feina nostre que ja està definida que ja dóna resposta a això.

### **Per quina canals transmeteu la vostra cultura i els vostres valors als *stakeholders*?**

Mira, tenim com a canals.... tenim instruments no? o eines com t'he comentat abans. Tenim *online*, *offline*, generem jornades, fem de tot. Dintre del pressupost hi ha una part que és de jornades, que justament està dintre d'una partida de relacions públiques, que és justament per relacionar-nos amb els *stakeholders* i que vegin allò que t'he explicat a l'inici, doncs que som capaços de fer coses potents, que donem valor, que la feina que fem serveix realment per alguna cosa, que els hi dóna resultats,..

## **Feu comunicació o publicitat específica sobre l'Agència com empresa?**

Sí, clar. No com anuncis, però sí clar que en fem. Nosaltres tenim un butlletí corporatiu, tenim un butlletí intern que expliquem les coses que fem. És lo més senzill, un *newsletter*, això és lo més clàssic, però no ens basem en això. Nosaltres, per exemple, ens comuniquem... eines habituals, cada setmana ens adrecem al sector turístic amb un correu electrònic directe a la nostra base de dades explicant alguna cosa, osigui el sector sap que existim perquè els hi estem bombardejant setmanalment dues o tres vegades amb informació del seu interès, no del nostre, val? Però a banda, periòdicament els hi enviem un *newsletter*, que això ja és del nostre interès, no tant del seu, on fem una mica de publicitat nostre, de l'organisme.

## **I a banda d'aquesta, teniu alguna eina més?**

Sí tenim alguna eina més a banda d'aquesta però que no et comento perquè són estratègiques. Hi ha maneres on la funció principal sembla que és una, però és un altre, val? Osigui jo utilitzo unes eines que semblaria que són per fer no sé què però en realitat estan pensades per fer un altre cosa, val?

## **Quina reputació té l'Agència?**

Doncs bona. Bona perquè... queda malament que ho digui... nosaltres fem des del departament de Comunicació Corporativa, per valorar això, una enquesta al sector turístic, és una enquesta anònima, i la fem cada dos anys; on preguntem bastantes coses. És una enquesta *on line*.

## **Què pregunteu en aquesta enquesta? Em pots dir alguna de les variables?**

Jo crec que una de les coses importants és saber si som útils. I si treballen amb nosaltres o si els hi serveix lo que fem. I la gent no es talla un pel eh, com et té per un organisme públic que, a més a més, té una taxa turística que els hi cobres el no sé què... el nivell d'exigència és altíssim. I nosaltres preguntem a cara descoberta i la gent no es talla un pel eh. I si som útils... i et diuen: "vosaltres no serviu per



res, només per cobrar impostos” o “l’administració hauria de fer més coses”,...que és lo normal que dirien. Doncs els resultats de les diferents enquestes ens estan dient... després te les ensenyaré... i veus l’evolució... i en tots els àmbits hem millorat, en tots. És complicat eh, perquè el nostre objectiu hauria de ser millorar però és un àmbit tant complicat que mantenint-nos en un bon nivell de reputació ja estaria bé. I bueno, anem a millor. Fer la feina ben feta, ens donem a conèixer perquè sàpiguen que estem aquí, els hi comuniquem no? això que et dic, cada setmana dos o tres cops els hi enviem algun *input* de coses que creiem que és de valor per a ells, i això després a l’hora de l’enquesta surt.

### **Teniu en compte la Responsabilitat Social Corporativa?**

Sí. Mira fa dos anys, per exemple, vam fer... els nostres estands de turisme tenien la petjada de contaminant 0, vam fer els estands de promoció amb fustes que eren doncs dels boscos especialment plantats perquè per cada arbre que es talla es planta un altre... sí sí nosaltres ja vetllem una mica per aquestes coses. A banda de la utilització de materials, no només a fires, sinó també internament sostenibles, perquè una... com a destinació turística eh, una de les nostres línies de treball és que el turisme ha de ser sostenible. I si el turisme és sostenible, home, l’Agència Catalana de Turisme que promociona el turisme sostenible a Catalunya doncs ha de ser sostenible. I sí que tenim aquesta sensibilitat.

### **Teniu un pla de crisis? i un comitè de crisis?**

Sí, el que passa és que el Comitè de Crisis, en el nostre cas... nosaltres tenim un consell de Direcció que està format per aquests, els actors del turisme català, que són el sector privats i el sector públic no? i tenim les persones de cada un d’aquests sectors identificades. I per altra banda, com som Generalitat, a més tenim... ho dic per definir-te el Comitè de Crisis no? Quan sorgeix una crisi activem el nostre Consell de Direcció i, a més a més, activem les àrees del Govern de la Generalitat que poden estar afectades amb aquella crisi, i això seria com el Comitè de Crisis. A banda que això té lligat els seus responsable de comunicació no? Aquí estarien els presidents o els directors en aquest Consell de Direcció que es converteix en Comitè de Crisis, però a banda hi ha un nivell més baix per

entendre'ns, que seria... cada un d'ells té el seu responsable de comunicació que són amb els que ens activaríem.

### **Com gestioneu la comunicació interna?**

Hi ha una àrea de recursos humans que s'encarrega més de fer la comunicació interna. Des del gabinet la portem per no l'estem... la porten els Recursos Humans.

### **Feu accions de comunicació amb els treballadors (jornades de portes obertes, convencions, esmorzars de feina,...)?**

No. Tenim recursos humans i un àrea d'organització, i ells posen el...

### **És a dir, es fa però des de Recursos Humans?**

Sí, nosaltres no... com a Comunicació Corporativa, durant un temps sí que ho portàvem però va créixer més l'organització que el gabinet de Comunicació Corporativa. Hi ha un moment que acaba creixent més l'organització...

### **T'enrecordes quan veu deixar de portar-ho això?**

Això farà... quatre o cinc anys.

### **Quina canals de comunicació interna feu servir amb els treballadors (intranet, taulell d'anuncis, revista d'empresa,...)?**

És la intranet, nosaltres tenim una intranet que fa ja com tres anys que es va fer nova, justament per a utilitzar-la de canal de comunicació. Mira aquí quan surtis veuràs un taulell de comunicació interna i ja l'hem tret perquè ja s'utilitza la intranet.

## Annex 2. Entrevista a Trinidad Rodríguez

Trinidad Rodríguez és la responsable del Departament de Publicitat, que depèn del departament de Màrqueting Operacional.

### 2.1. Fitxa tècnica

DIA	25 de maig de 2016
HORA	16:00h
LLOC	Oficines de l'Agència Catalana de Turisme Passeig de Gràcia 105, 3er 08008 Barcelona
ÀMBIT DE L'ENTREVISTA	Promoció turística
INFORMACIÓ A OBTENIR	Qualitativa
TÈCNICA DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ	Entrevista enfocada
METODOLOGIA D'ANÀLISI	Anàlisi de contingut
CAS D'ESTUDI	Agència Catalana de Turisme

### 2.2. Guió de l'entrevista

#### A. Organització i estructura

- Com s'organitza el departament de promoció?
- Quines són les seves funcions?

#### B. Àrea de promoció

- Quins mitjans de comunicació comercial feu servir?
- La marca "Catalunya Experience" es fa servir a totes les campanyes o només a les xarxes socials?

- Com us heu adaptat a l'entorn digital?
- Parlem del fenomen blogger/ *influencer*. Trebal·leu amb algun/a?
- Quina és la tècnica de comunicació més eficaç actualment?
- Feu publicitat de l'Agència com a institució o només de Catalunya com a destinació turística?

## 2.3. Anàlisi de l'entrevista

### A. Estructura del departament

El màrqueting està dividit en dos departaments: el màrqueting estratègic, que s'encarrega de la creació de producte i el màrqueting operacional, que és des d'on es duen a terme les accions. La comunicació promocional està dintre del màrqueting operacional. El departament de màrqueting estratègic comunica al departament de màrqueting operacional quines són les línies de promoció, de productes i de segells que es volen desenvolupar; i des d'aquest segon es treballa la tàctica i la producció de les accions de comunicació. Dins del departament de màrqueting operacional es troben les àrees de: promoció, publicitat i xarxes socials; encara que estan dividits tots tres estan comunicats i treballen conjuntament. L'àrea de publicitat s'encarrega del Pla de Mitjans, de la producció de tota la part publicitària i també del desenvolupament de totes les eines necessàries per medir, mesurar i avaluar-la. Pel que fa a la relació amb la resta de departaments dins del màrqueting operatiu, des de l'àrea de Publicitat decideixen la línia de comunicació que s'ha de seguir, és a dir, els conceptes de comunicació, l'estratègia i a quin mercat es vol dirigir, i en funció d'això actuen les àrees de promoció i xarxes socials.

### B. Eines de promoció

L'àrea de promoció organitza fires, workshops, *press trips*, *blog trips*... Des de l'àrea de publicitat fan servir canals *online* i canals *offline*, encara que, com diu la Trini "avui en dia això no es fa servir perquè la comunicació és 360 i, al final, un canal suma l'altre i tot es comunica i no hi ha aquesta diferenciació tan estricta que existia abans". Pel que fa als canals *offline* els fan servir tots: premsa, revistes,

televisió, publicitat exterior, ràdio i cinema algunes vegades. Triar uns o uns altres depèn del pressupost i dels mercats als que volen incidir. L'any que tenen més pressupost intenten ser-hi a tots perquè l'usuari està molt segmentat i cada target consumeix un mitjà diferent. En quant als canals *online*, fan publicitat a les OTAs, que són els canals digitals on es ven producte turístic, com Rumbo o Atrapalo; també fan publicitat en premsa digital, com a lavanguardia.com o elpais.com, i a altres canals que els interressi segons el target al que volen incidir. El missatge de les campanyes de publicitat és “Catalunya és casa teva” des de fa dos anys; i amb aquest s'impregna tota la comunicació de l'Agència. En general fan servir molts mitjans de comunicació, però després, depenent del target i del mercat al que volen adreçar-se, fan més pressió en un o en un altre.

### **C. Comunicació digital 2.0**

Inicialment, la comunicació a través de les xarxes es portava des del departament de Publicitat, i es contractaven *community managers* d'empreses externes. Va arribar un moment però, en que van decidir que això ho havia de gestionar un equip; van pensar que ho havia de portar gent que conegués bé el turisme i els seus usuaris. A partir d'aquí es va crear un equip, que actualment està format per quatre persones, que gestionen les xarxes socials i les accions digitals. Dins de l'àrea de xarxes, es comuniquen a través de Facebook, Twitter, Instagram, Google+ i Pinterest. A més, cada vegada fan servir més plataformes de vídeo, com youtube, on fan campanyes. “Catalunya Experience”, que va néixer l'any 2009, és la marca amb la que es presenta Catalunya a les xarxes socials. L'Agència treballa habitualment amb *influencers* i, de fet, van ser els primers en organitzar un instagramtrip l'any 2012. L'àrea de publicitat també treballa amb *influencers* incorporant-los a les seves campanyes. Aquest any, per exemple, l'actriu de l'espot publicitari és una *influencer*. A més, l'Agència té una part d'*advisors*, que és on es busquen molts *influencers*, ambaixadors i gent amb perfils potents a les xarxes que puguin parlar de l'Agència.

## 2.4. Transcripció de l'entrevista

### Com està organitzat el departament?

El màrqueting està dividit en dos tipus de màrqueting: lo que és el màrqueting estratègic que s'encarrega de la creació de producte i lo que és el màrqueting operacional que és on desenvolupem les accions. Tot el tema de comunicació promocional està dintre de lo que és el màrqueting operacional. El que passa és que nosaltres no podem treballar sense una estratègia ni una creació de productes que ve des del màrqueting estratègic, per lo tant, tot està una mica connectat i no podem treballar uns sense els altres. Aleshores, màrqueting ens passa quines són les línies de promoció, de productes que es volen desenvolupar, de segells, de territori, i nosaltres, des de l'àrea de comunicació promocional que està dintre del màrqueting operacional, treballem lo que és la tàctica i el desenvolupament de tota la producció que és el que necessitem comunicar. I dintre de lo que és comunicació promocional estan les xarxes; estan les xarxes com una apartat independent i després és lo que és publicitat, que ja... que som conscients que avui en dia tot està connectat i ja no existeix aquesta separació... però nosaltres, per temes de gestió ens va millor separar-ho, encara que nosaltres compartim el mateix espai i en tot moment estem connectats, vale? però es treballa independentment.

### Quines són les vostres funcions específiques?

A veure, les meves funcions específiques és tot lo relacionat amb publicitat, és a dir, tot lo que és el Pla de Mitjans, la producció de tota la part publicitària i també el desenvolupament de totes les eines que necessita la publicitat per medir, per mesurar, per avaluar... i també perquè hi hagi una... com et diria... una continuació en la comunicació. Per exemple, la publicitat avui en dia, és molt digital; si tens una publicitat molt digital doncs, aleshores, els canals propis de l'Agència com són el catalunya.com o es canals de la xarxa necessiten elements digitals per donar-li profunditat a la publicitat, això vol dir *microsight*, *landings* específiques de campanya, tota la part de creació de *brand content* dintre dels que canals digitals nosaltres comprem a través del Pla de Mitjans, tot això... A part

d'accions també promocionals vinculades als mitjans com poden ser un programa de televisió, una sèrie,... una mica tot això.

### **Quines tècniques de promoció feu servir?**

A l'àrea de promoció sí que es fan fires, es fan workshops, *press trips*, *blog trips*... des de l'àrea de publicitat ho toquem una mica tot, perquè si des de l'àrea de promoció s'ha de fer una fira, el que és la línia comunicacional que s'ha d'aplicar a la fira surt de Publicitat, perquè nosaltres som els que desenvolupem els conceptes de comunicació; els conceptes, l'estratègia i a quin mercat decidim comunicar, tot surt d'aquí. Per lo tant, si es fa una fira i aquesta fira ha de comunicar, d'alguna manera, com s'està presentant Catalunya durant aquest any, doncs això surt de Publicitat. Per exemple, aquest any és l'any de la gastronomia, doncs tota la campanya vinculada a la gastronomia... aleshores què, les fotos, els vídeos, el concepte,... tot surt d'aquí; ells ho necessiten i nosaltres els hi donem. Desenvolupem tota aquesta part, osigui una mica nosaltres... bueno tots una mica, anem... és tot com un entramat, que tot està comunicat. Aleshores promoció ens necessita a nosaltres, igual que les xarxes. Les xarxes comuniquen en funció de... a part de la seva línia de comunicació i de lo que ha de fer, els conceptes i els missatges estan molt relacionats amb lo que es desenvolupa des de Publicitat. Una mica per a que anem tots a una, que no cada un vagi comunicant una cosa diferent, i amb imatges diferents, amb estils diferents,... hi ha una línia editorial que ens marca a tots què és el que hem de fer, perquè tot sumi i que al final no cadascú vagi fent lo que vulgui. Per exemple, que a les nostres oficines internacionals, si allà es fa comunicació o es fa publicitat tot es porta des d'aquí perquè tothom, a tots els mercats comuniquem el mateix.

### **Des del departament de publicitat quins canals o mitjans feu servir?**

Nosaltres es de publicitat fem servir canals *online* i canals *offline*, encara que avui en dia això no es fa servir perquè la comunicació és 360 i, al final, un canal suma l'altre i tot es comunica i no hi ha aquesta diferenciació tan estricta que existia abans no? Aleshores, a canals *offline* doncs tot no? Fem servir premsa, fem servir revistes, fem servir televisió, fem servir publicitat exterior, ràdio també, cinema

algunes vegades,... tot depèn del pressupost i dels mercats en els que volem incidir. L'any que tenim més pressupost, doncs intentem estar a tots perquè al final l'usuari està molt segmentat, cada vegada està més segmentat i cada usuari, cada perfil i cada target consumeix un mitjà diferent. Aleshores, depèn on vols incidir fas servir un mitjà més o un altre; osigui després tots aquests mitjans tenen pressions diferents depenent de quin és el teu target. Aquests serien els canals *offline*. A part d'això, també fem servir... aprofitem si hi ha un programa de televisió... bueno, els principals són aquests, lo altre són accion especials, no entrem allà. I després els *online*, estarien lo que són les sotes, que són els canals digitals on es ven producte turístic, com podria ser un Rumbo, Atrapalo,... osigui canal on l'usuari va a comprar viatges. Allà fem publicitat, fem publicitat a premsa digital, com podria ser una lavanguardia.com, elpais.com, premsa digital i després a diferents canals que pel target al que estem incidint ens interessa, per exemple, si anem a un aventurer que li agrada la natura, doncs busquem canals on tenim aquest usuari. Després, dintre de la part digital, doncs fem servir cada vegada més, el vídeo és més important en comunicació i, per tant, cada vegada més fem servir plataformes de vídeo i youtube, evidentment, i allà fem campanyes i després el tema xarxes, que t'ho explicarà l'Elena però allà també ho fem servir. Fem comunicació a twitter, a facebook i a instagram.

### **I en què us baseu per triar un canal o un altre, intenteu estar a tots?**

No, ja t'ho he dit, és per el tema del target. Si tu decideixes estar amb nois de 18 a 25 anys doncs buscaràs canals que consumeixen ells. Per exemple, aniries a les xarxes com facebook o instagram. Si vols un target més alt, pots anar a aquests canals també però has de fer menys pressió, i potser més pressió en un twitter o a les OTAs o a la premsa digital. Nosaltres anem on està el nostre públic.

### **I quin és el vostre target?**

Doncs depèn de la campanya, quan una campanya és, per exemple, de gastronomia el target és més qualitatiu perquè el que consumeix gastronomia ja té un nivell adquisitiu més alt, ens agrada que vingui el públic internacional, doncs a lo millor si volem anar a alemanys, o volem anar anglesos, doncs busquem què



consumeix aquest públic. Jo t'he dit quins són els mitjans en general, però després, depenent del target i del mercat en el que volem anar doncs es fa més pressió en un o en un altre.

**A totes les campanyes que feu aneu sota la marca “Catalunya Experience”?**

No, Catalunya Experience només va a lo que són xarxes. Nosaltres anem sota “Catalunya és casa teva”, és el missatge de la campanya.

**Sempre?**

No, sempre no, ara. Ara portem dos anys, si d'aquí a un any o dos es decideix que hem de canviar el missatge... abans era “Catalunya m'agrada compartir”, abans de “Catalunya m'agrada compartir” era “Catalunya me sienta bien”. Osigui cada any és una campanya de publicitat que impregna tota la comunicació de l'Agència Catalana de Turisme, inclús les xarxes.

**D'acord, aleshores “Catalunya Experience” es fa servir només a les xarxes socials?**

Sota aquest nom només funcionen les xarxes socials. És el perfil, és el nom del perfil.

**En el moment en el que va començar a créixer el tema de les xarxes socials, que veu fer, crear el departament?**

No, en un principi es portava des de Publicitat. Es contractaven *community managers*, s'externalitzava amb la central de mitjans, però bueno va arribar un moment que això necessitava un equip i bueno, ens vam donar compte de que això no ho podia portar un extern. Al final aquestes xarxes socials les ha de portar gent de dintre, perquè ha de ser gent que conegui el turisme, i com ha evolucionat tota la informació i que entengui quin és el nostre usuari. I a partir d'aquí es va anar creant un equip; i aleshores tenim ara un equip de xarxes i hi ha una persona específica per a cada canal, osigui hi ha una persona que porta Facebook i

Twitter, una persona que porta Instagram, una persona que porta Youtube i ja està no? I ja està.

### **Trebal·leu amb algun blogger o *influencer*?**

Això t'ho explicarà l'Elena eh. Nosaltres també portem una mica d'això perquè si que incorporem dintre de lo que són les campanyes, per exemple, aquest estiu amb la campanya hem incorporat una *influencer* com actriu dintre el nostre espot perquè després sabem que tot el ressò mediàtic que aquesta persona pot donar-nos és molt important. Aleshores vam incorporar a una youtuber dins del que és l'espot de la nostra campanya i ella doncs bueno, dintre d'aquest acord després doncs ha de fer els seus post i els seus comentaris respecte la campanya. I això ens ajuda a donar-li molta més... ressò. A part, hi ha una part específica a l'Agència que és la part d'*advisors* i allà és on es busquen molt *influencers* i ambaixadors que puguin parlar de nosaltres i gent que tingui perfils potents a les xarxes i aleshores doncs fem amb ells molta feina.

### **Quina és la tècnica de comunicació més eficaç?**

Això no crec que hi hagi una, és una depenent de què vols comunicar, del producte que vols comunicar i del públic amb el que vols anar; osigui lo important és... jo crec que és la suma una mica de tot, comunicació doncs que ara es diu 360º no? que estàs tocant absolutament tots els mitjans. No tots amb la mateixa pressió, perquè evidentment cada consumidor que tu tens consumeix... segurament tu consumeixes un tipus de mitjans que no tenen res a veure amb els meus no? Per lo tant, depèn d'on jo vull anar doncs faré més *pressing* als canals que consumeix aquest, però sí que és veritat que cada vegada has de fer una comunicació més integrada en tots els canals perquè totes les persones ens deixem impactar en tots els canals. Aleshores tu pots anar pel carrer i veure un opi a l'autobús i t'està impactant amb una comunicació; pots estar mirant la tele o un anunci que et digui alguna cosa que et digui l'atenció i pots buscar-la després en el teu mòbil i buscar-la i nosaltres hem d'estar en el mòbil, a les tablets i hem d'estar al teu pc, osigui hem d'estar a totes les plataformes on avui dia els usuaris busquen informació.

## **Vosaltres feu publicitat de l'Agència com empresa?**

Sí, però això és lo que fa l'Alexis, osigui és la comunicació corporativa. No fem publicitat convencional perquè no és necessari; aprofitem lo que fa des de corporatius comunicar lo que fa el sector català en el seu conjunt.

### **2.5. Ampliació de l'entrevista**

- **Respostes d'Elena Roig, cap de Canals online i xarxes socials**

**La marca “Catalunya Experience”. Quan sorgeix i qui la crea? Quins valors i imatge voleu transmetre de Catalunya a través d'ella? És la que es fa servir a totes les vostres campanyes o només a les xarxes socials?**

La marca neix al 2009. És la nostra marca a xarxes socials.

Tenim més d'un milió de seguidors a tots els nostres canals socials, aquí trobaràs un resum de xarxes i accions: <http://www.catalunya.com/turisme20>

Missió i Visió de l'estratègia digital:

**MISSIÓ:** Facilitar i proveir els elements estructurals que permetin garantir la competitivitat del teixit turístic català i treballar, conjuntament amb el sector, per promoure la captació, fidelització i satisfacció del turista

**VISIÓ:** Esdevenir el principal aliat del sector turístic català impulsant el posicionament de la marca Catalunya i l'increment de la rendibilitat del turisme

**Com gestioneu les xarxes socials? Teniu una persona que s'encarregui exclusivament d'això?**

Som un equip de 4 persones que gestionem xarxes i accions digitals.

**Parlem del fenomen blogger/ influencer. Treballeu amb algun/a?**

Hem treballat amb bloggers i *influencers* des de l'any 2009. En el 2012 vam organitzar el primer Instagramtrip.

Aquí hi trobaràs més info: <http://advisors.catalunya.com/>

### **Quina és la tècnica de comunicació més eficaç actualment?**

Combinar la comunicació on i off a canals propis, guanyats i pagats.

### **Em pots parlar una mica i explicar en què consisteix el programa de televisió “Catalunya Experience”? Quina és la vostra relació amb ell?**

És un programa inspirat en les nostres accions amb prescriptors i en el qual col·laborem en la tria de personatges, elaboració d'itinerari i activitats i logística dels programes.

- **Respostes de Meritxell Canals, cap d'Accions de Promoció**

### **Quin és el vostre objectiu? I la vostra missió?**

El principal objectiu és promocionar el turisme a Catalunya per el sector i també el públic objectiu. A la web descriu molt bé les fires, trips, etc i perquè es fan.

La missió és programar, coordinar i gestionar l'execució dels components promocionals del Pla d'Accions en totes les àrees geogràfiques així com donar a conèixer l'oferta turística de Catalunya i posicionar el coneixement de la marca Catalunya. Promocionar Catalunya i les seves empreses a les xarxes socials.

### **Quines són les vostres funcions?**

- Proveir a les unitats operatives amb serveis especialitzats per competències de màrqueting (comunicació promocional, gestió d'esdeveniments, etc.)
- Dissenyar, en base als requeriments dels Caps de Categories de Producte i de Mercats, i en col·laboració amb CRM i Comercialització, el Pla de comunicació 360º de l'ACT (PPRR, publicitat online / offline, SEO/SEM, web, mòbil i xarxes socials).
- Elaborar els briefings definitius, gestionar la contractació d'agències de mitjans i coordinar les campanyes de comunicació promocional.
- Reforçar la comunicació a partir de la coordinació d'una xarxa internacional d'agents de relacions públiques als mercats que permetin millorar el posicionament de marca.

- Impulsar el projecte “Catalunya Advisors” per a incrementar la notorietat i fortalesa de marca.
- Vetllar per la correcta implementació de l'estratègia de la marca de les xarxes socials.
- Fer el seguiment de la correcta implementació del manual d'ús de la marca Catalunya.
- Fomentar la creativitat i la innovació permanent en les eines de màrqueting turístic.
- Coordinació amb el responsable de continguts per tal que estiguin totalment alineats amb l'estratègia de marca i els objectius de comunicació.
- Proporcionar a la resta de l'entitat els serveis logístics d'organització d'esdeveniments (fires, famtrips, presstrips, workshops, etc..)
- Definició i execució d'accions de manera coordinada amb les unitat de Màrqueting Estratègic i Mercats.
- Realitzar amb Màrqueting Estratègic un seguiment dels resultats de les accions.

- **Respostes de Rosalia Pont, cap de Desenvolupament de Producte**

**Treballeu amb turoperadors, agències de viatge, hotels o restaurants? Quin tipus de relació o col·laboracions feu amb ells?**

L'Agència Catalana de Turisme treballa amb el sector turístic de Catalunya mitjançant uns programes de treball que són l'Afiliació a l'ACT i l'Adhesió a Marques i Segells de l'ACT i estan dirigits a les empreses i entitats de la indústria turística catalana. Són unes fórmules de treball integradores i participatives amb molts avantatges i oportunitats per aconseguir un sector turístic més rendible i per a enfortir Catalunya com a destinació turística de referència. El programa d'Adhesió a Marques i Segells, permeten treballar amb els productes i els recursos que contribueixin en major mesura a diferenciar la destinació Catalunya, d'aquesta manera, s'orienta l'oferta a la demanda. Aquests programes, ofereixen una sèrie d'avantatges a les empreses, que permeten que puguin participar en la promoció turística així com en les accions de suport a la comercialització.

Troba més informació sobre els programes de:

Afiliació: <http://act.gencat.cat/afiliacio/>

Adhesió a les marques i segells: <http://act.gencat.cat/marques-i-segells/>

### **Feu promoció de la pròpia Agència, o només de Catalunya com a destinació turística?**

L'Agència Catalana de Turisme té l'objectiu de promoure Catalunya com a destinació turística de referència pel que destina el pressupost assignat a la promoció de la destinació.

Tot i això, hi ha la Unitat de Comunicació Corporativa que s'ocupa de comunicar al sector turístic català les diferents accions que es duen a terme.

## **Annex 3. Entrevista a Josep Anton Rojas**

Josep Anton Rojas va ser fins el mes d'abril cap del Departament de Promoció de Turisme de Barcelona, actualment és Director de Turisme i Ciutat.

### **3.1. Fitxa tècnica**

DIA	5 de maig de 2016
HORA	16:00h
LLOC	Oficines de Turisme de Barcelona Passatge de la Concepció 7-9 08008 Barcelona
ÀMBIT DE L'ENTREVISTA	Promoció turística
INFORMACIÓ A OBTENIR	Qualitativa
TÈCNICA DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ	Entrevista enfocada
METODOLOGIA D'ANÀLISI	Anàlisi de contingut
CAS D'ESTUDI	Turisme de Barcelona

### **3.2. Guió de l'entrevista**

#### **A. Turisme de Barcelona**

- Com, quan i per què va néixer Turisme de Barcelona?
- Quines són la missió, visió i valors de Turisme de Barcelona?
- Quin són els seus objectius?
- Quina relació té amb l'ACT i la Direcció General de Turisme?

#### **B. Organització i estructura**

- Com s'organitza turisme de Barcelona?
- Quins departaments hi ha?

#### **C. Àrea de comunicació comercial**

- Quines tècniques de promoció dels productes/ serveis feu servir?
- Quins canals/mitjans de comunicació comercial feu servir?
- Treballeu amb turoperadors, agències de viatge, hotels, o restaurants? Quin tipus de relació o col·laboracions feu amb ells?
- Quina imatge de Barcelona voleu projectar i quina és la que té realment?
- Quina és la identitat de de Barcelona?
- Com us heu adaptat a l'entorn digital?
- Com gestioneu les xarxes socials? Teniu una persona que s'encarregui exclusivament d'això?
- Parlem del fenomen *blogger/influencer*. Treballeu amb algun/a?
- Quina és la tècnica de comunicació més eficaç actualment?

### **3.3. Anàlisi de l'entrevista**

#### **A. Història i objectius**

Turisme de Barcelona va néixer l'any 1993, un anys després dels Jocs Olímpics. Aquest gran esdeveniment va fer aflorar la necessitat de crear un ens de promoció més potent que el que hi havia fins al moment: el Patronat Municipal de Turisme, creat l'any 1982 i de gestió 100% municipal. Així, es va crear aquest nou consorci

mixt dependent de l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç: Turisme de Barcelona. L'Ajuntament de Barcelona s'encarrega de la política turística, i Turisme de Barcelona fa purament promoció de la ciutat. Aquest organisme compta amb 900 membres, formats per empreses i entitats, que paguen una quota anual a canvi de ser representats.

El principal objectiu de Turisme de Barcelona és promocionar la ciutat com a destinació turística, és a dir, atraure negoci (com congressos) i turistes. Un segon objectiu és donar servei d'acollida al visitant una vegada ha arribat a la ciutat; i això ho fan a través de les 22 oficines d'informació que tenen repartides per diferents punts clau de la ciutat, on comercialitzen productes i serveis i donen informació.

Un dels objectius que té actualment l'Ajuntament de Barcelona és controlar el turisme i delimitar els efectes negatius que aquest té, ja que la demanda i saturació que està patint la ciutat en alguns moments tenen efectes col·laterals negatius per als veïns i ciutadans. Un exemple d'això es la gentrificació, que és l'expulsió de veïns per diferents motius, com poden ser: l'augment dels preus, la instal·lació de 4 apartaments turístics al teu blocs de pisos, etc. Per combatre això, l'Ajuntament està constituint en Consell de Turisme Ciutat i revisant el pla estratègic.

## **B. Relació amb l'Agència Catalana de Turisme**

Turisme de Barcelona i l'Agència Catalana de Turisme tenen una relació molt propera i de col·laboració, ja que Turisme de Barcelona és membre de l'Agència. Cada organisme té el seu pla d'accions, però una vegada a l'any es reuneixen i coordinen per no anar, per exemple, amb una setmana de diferència a un mateix mercat a fer promoció. Turisme de Barcelona va de manera autònoma a fer accions de promoció de Barcelona; si coincideix que l'Agència també pensaven en aquell mercat uneixen esforços, sinó Turisme de Barcelona hi va per lliure. Això mostra la voluntat de treballar de manera conjunta, tant per optimitzar la feina i els recursos com per fer accions de manera coherent.



### C. Estructura i organització

Turisme de Barcelona s'organitza per programes, però està estructurat en dos grans blocs: un és el Barcelona ConventionBureau, que s'encarrega del sector congressos i reunions; i l'altre és el Departament de Màrqueting, Promoció i Comunicació, que s'encarrega de la promoció pel turista amb motivació vacacional. De programes n'hi ha molts; un és el Barcelona ConventionBureau, que compta amb més de 300 membres i es dedica al negoci del turisme de reunions; altres són el Barcelona ShoppingLine, el Barcelona Gastronomia, el Barcelona Cultura i Lleure i el d'Esport, entre d'altre. A més, estan creant programes nous, com el dels Pirineus, el mar o l'enoturisme. La manera de treballar amb aquests programes és la següent: Turisme de Barcelona mira quines empreses estan interessades en aquests segments de mercat, els hi proposa sumar esforços i creen un pla d'accions per aquell any. Les empreses paguen una quota, Turisme de Barcelona posa més diners en aquell programa i va a fer la promoció específica d'aquell segment.

### D. Comunicació comercial

Turisme de Barcelona fa moltes accions de promoció *off line*, és a dir, fent servir tècniques tradicionals com ara anar a fires, fer presentacions a *workshops*, rebre *fam trips* i *press trips* i fer visites comercials. Des de fa un parell d'anys també fan accions *on line* a través de les xarxes socials. Tenen comptes a Facebook, Instagram, Pinterest i Twitter que són gestionades per un community manager d'una empresa externa que està en contacte amb la persona dins de Turisme de Barcelona que gestiona el web. No obstant, reconeixen que encara estan endarrerits pel que fa a la comunicació 2.0, ja que encara que fa més d'un any que estan potenciant la presència a les xarxes socials, fan poques accions de promoció a nivell *on line*. Per altra banda, i gràcies a l'organització de l'Àgència Catalana de Turisme, fa 3 anys que participen a *blog trips* i també han participat en accions a Instagram. També treballen amb bloggers i influencers, però són molt selectius amb ells, ja que no disposen d'un gran pressupost per atendre totes les sol·licituds que reben. Aquests sovint els hi venen empaquetats perquè es tracta d'accions organitzades per l'Àgència Catalana de Turisme que ja posa els seus

filtres, però quan els contacten directament, fan una mica de recerca per veure si convé o no col·laborar amb aquesta persona.

Pel que fa als canals de comunicació, treballen només amb premsa, i dediquen esforços en atendre a periodistes i cadenes de televisió que volen venir a Barcelona per a fer reportatges o articles. Aposten per aquest tipus de comunicació per dos motius: primer, perquè no tenen pressupost per a fer publicitat convencional, i segon, perquè creuen que aquest tipus d'accions són molt més efectives; pensen que és millor que parli bé de tu una tercera persona abans que un mateix, és a dir, la recomanació personal d'un periodista és millor que un anunci pagat en premsa o televisió. Existeix una excepció però, i és que una vegada a l'any, per Nadal, fan una campanya de *Christmas Shopping* amb algun mercat europeu que considerin important, i aleshores sí que inverteixen més diners en publicitat, però aquest és l'únic cas. També envien algunes notes de premsa, sobre tot a la premsa local, per fer pedagogia del impacte del turisme a la ciutat i evitar o minimitzar la mala imatge que el ciutadà té avui en dia del turisme a la ciutat. Pel que fa a la premsa estrangera són més reactius, i esperen a que siguin ells qui els demanin informació. A més, cada vegada estan tendint més a digitalitzar tota la informació i a prescindir del paper.

Des de Turisme de Barcelona creuen que la forma més eficaç de comunicació actualment és la recomanació personal, és a dir, el boca orella; i si es té en compte una tècnica gestionada per ells, consideren les xarxes socials i la seva xarxa d'oficines com el mitjà més eficaç.

La imatge que des de Turisme de Barcelona es vol projectar de la ciutat és la de ser una destinació cultural; no obstant, aquesta no és la imatge que el turista té de Barcelona. És cert que a les enquestes de valoració que els visitants fan sobre Barcelona, la cultura, el patrimoni i l'arquitectura són alguns dels elements més ben puntuats; però els grans centres culturals de la ciutat no fan grans exposicions - com altres ciutats europees - per manca de recursos. Per això, tot i tenir dos mil anys d'història, restes romanes i una gran arquitectura Modernista i Contemporània, a Barcelona no se la considera una capital cultural únicament. La ciutat té un clima privilegiat, el mar, platges, una gastronomia exquisita,... és per

això que els turistes van a Barcelona, perquè els hi ofereix una mica de tot i de qualitat, no perquè sigui una destinació cultural. Aquesta oferta tan àmplia i variada fa que no vingui un sol tipus de turista, sinó que atrau tant a grups de joves com a parelles, passant per famílies i gent gran. Pel que fa a la identitat, Barcelona és una ciutat mediterrània.

### **3.4. Transcripció de l'entrevista**

El càrrec que tinc ara és Turisme i Ciutat, això vol dir que la meva feina ara és coordinar una mica tot el que està fent Turisme de Barcelona amb l'Ajuntament i corregir la transmissió amb nosaltres i amb els sector turístic.

Una gran diferència entre nosaltres i l'Agència Catalana de Turisme és que, per exemple, a Turisme de Barcelona mai hem fet campanyes a mitjans, és a dir, mai hem fet publicitat. Ens hem gastat 0 euros o 0.5 euros, és a dir, sempre hem basat la nostra acció de promoció en la intermediació. Això és els turoperadors, agències de viatges, congressos, companyies de creuers,... però mai hem fet campanyes de comunicació tal i com moltes altres destinacions fan.

### **Quan, com i per què neix Turisme de Barcelona?**

Hi havia un Patronat Municipal de Turisme, des del 1982 fins al 1993; i al 1993 després del Jocs van haver-hi converses amb la Cambra de Comerç per tenir un ens de promoció més potent que el que hi havia. El que hi havia era 100% municipal. Aleshores al 1993 hi ha unes converses i s'arriba a l'acord de crear un consorci mixt, Ajuntament - Cambra de Comerç, que és el Consorci Turisme de Barcelona. Per tant, tal i com estem aquesta entitat funciona des de finals de 1993.

### **I amb quina missió o amb quins objectius neix?**

Atraure negoci: atraure turistes, atraure congressos. Promocionar Barcelona com a destinació turística, aquest és l'objectiu únic i principal nostre. A diferència també de lo que és l'organisme de la Generalitat, l'Àgència de Promoció Turística és

promoció però tenen un departament a la porta del costat que és la Direcció General de Turisme que fa regulació, inspecció, sanció,... en el nostre cas nosaltres només hem fet sempre promoció. Nosaltres no estem a l'Ajuntament, per tant, la política turística, si hi ha d'haver inspeccions,... això ho fa l'Ajuntament. Nosaltres només hem fet purament promoció, que és anar a atraure negoci.

### **Quines són la missió, visió i valors de Turisme de Barcelona?**

Això si entres a la web ho trobaràs però... atraure turistes, ser referents als ciutadans en el que és la coordinació público-privada per la promoció turística. Nosaltres estem patronats per l'Ajuntament però tenim 900 membres actualment, són empreses i entitats que han decidit fer-se membres d'algun dels programes de Turisme de Barcelona, pagant una quota anual i estem fent de representants de tot aquest sector privat.

### **Quins són els objectius de Turisme de Barcelona?**

El nostre objectiu és sortir amb la maleteta a vendre i que aquí arribin i passin coses, ja està. I un cop a la destinació també té un altre besant la nostra feina que és... tenim fins a 20 punts d'informació turística oberts al turista que són també oficines on comercialitzem productes turístics i donem informació, és a dir, estem fent l'acollida, estem sortint a vendre per captar, i un cop aquí estem gestionant alguns productes i serveis turístics i estem gestionant una xarxa d'oficines d'informació turística per donar servei d'acollida.

### **Quina relació teniu amb l'Agència Catalana de Turisme?**

Estreta, propera i coordinada. Nosaltres som membres de l'Agència Catalana de Turisme, les quatre diputacions provincials i Turisme de Barcelona som membres i posem un pressupost cada any amb l'Agència Catalana de Turisme. Aleshores ells fan el seu pla d'accions anual, en el que nosaltres participem en alguna de les coses que ells fan; nosaltres fem el nostre pla d'accions anual, en el qual en algunes de les activitats ells participen o col·laboren i anem fent. Intentem coordinar-nos perquè seria absurd i seria ridícul anar amb una setmana de

diferència a un mateix lloc o a un mateix mercat a fer una promoció turística. Això no passa perquè ens coordinem els respectius plans d'accions. Aleshores a final d'any, quan tots plegats decidim el que volem fer ens trobem, ho casem i si hi han duplicitats o reiteracions doncs les acompanyem, o ens sumem nosaltres al que fan ells o al contrari, ells es sumen al nostre. Però nosaltres anem de manera autònoma a fer accions de promoció allà on hem decidit que volem fer una acció de Barcelona. Si coincideix que ells també pensaven en aquell mercat doncs unim esforços sinó doncs cap problema, nosaltres podem anar sols i, de fet, anem sols a molts llocs.

### **I amb la Direcció General de Turisme, hi teniu relació?**

No, la Direcció General de Turisme no és promoció. La Direcció General de Turisme és ordenació, inspecció i atenció; ordenen i regulen el sector a Catalunya i ja està.

### **A nivell d'organigrama, com està organitzat turisme de Barcelona? Quins departaments teniu?**

A veure, tenim dos blocs molt clars que és el treball amb el sector congressos, amb el sector reunions i això ho porta el Barcelona Convention Bureau i després tota la resta de la casa que treballem pel turista amb motivació vacacional. Aleshores hi ha un macro departament de màrqueting i promoció i comunicació on hi ha diversos programes i hi ha un macro departament que és el Barcelona Convention Bureau. Nosaltres aquí estem organitzats per programes, que és el que a l'Agència Catalana de Turisme fins ara eren els clubs de membres. N'hi han molts, hi ha el Barcelona Convention Bureau que són 300 i pico membres, que són els que es dediquen al seu negoci, al mercat de les reunions; hi ha el Barcelona Shopping Line; hi ha el Barcelona Gastronomia; hi ha el Barcelona Cultura i Lleure; està el programa d'esport, ara estem creant programes nous, estan naixent programes nous de Pirineus, mar, enoturisme; bueno, anem fent... aleshores el que fem és veure quines empreses estan interessades en aquest segment de mercat, proposar-los-hi que sumin esforços amb nosaltres i pensar un pla d'accions per aquell any i bueno, ells paguen una quota, nosaltres posem més

diners en aquell programa i anem a fer la promoció específica d'aquell segment. Estem organitzats per segments. Una característica nostra de tota la vida, com que no hem tingut un pressupost gegant, no gegant, gran, com l'Agència Catalana de Turisme o Turespaña, nosaltres tenim un pressupost més modest, nosaltres mai hem fet campanyes de mitjans.

### **Quines tècniques de comunicació feu servir?**

Estem fent moltes accions *off line*, això vol dir les accions tradicionals de promoció: anar a fires, fer presentacions a *workshops*, rebre *fam trips* i *press trips*, fer visites comercials, amb la maleteta visitar turoperadors,... això ho fem, i des de fa un parell d'anys estem treballant molt les xarxes socials. Tenim canals, tenim un compte, un community manager extern i un intern i estem treballant molt això ara.

### **Quins mitjans/ canals de comunicació comercial feu servir?**

En premsa el que fem és dedicar esforços en l'atenció a periodistes o cadenes de televisió que volen venir aquí a fer reportatges o articles, i això reporta molt més que el que et puguis gastar en un anunci en aquell diari, i estem evocant esforços en això. Aleshores són periodistes que venen a fer articles o de gastronomia, o de moda, o de disseny, o d'esports, coses d'aquestes... doncs nosaltres estem donant suport a això. i això dóna com a resultat articles que nosaltres sempre hem cregut que aporten més que un anunci pagat dient que guapo que ets, no? és millor que ho digui un tercer. El tema de la recomanació personal sempre és millor.

### **Envieu notes de premsa?**

S'envia alguna nota de premsa però sobre tot a premsa local, osigui, a nivell proactius es treballa molt més la premsa local; també per fer pedagogia del impacte del turisme a la ciutat, perquè no passi el que està passant ara que hi ha potser una mala imatge a nivell del ciutadà de què és el turisme no? Una miqueta per ajudar a minimitzar aquesta imatge si que estem fent... sent molt proactius en canals de comunicació locals. Amb la premsa estrangera som més reactius, és a dir, esperem a que ens demanin; tenim dossier web, dossier de premsa al web,...

També fem fulletons, però bueno les publicacions també moltes ja avui en dia estan en pdf al quiosc del nostre web que tu et pots descarregar, n'hi ha algunes que són de pagament, moltes són gratuïtes; hi ha 2 dossiers d'estudis i estadístiques i d'oferta hotelera. I d'aquests alguns estan impresos, però estem tendint cada cop, igual que tota la resta d'organismes de promoció, estem tendint cada cop a editar menys paper i moltes de les publicacions d'informacions generals que tenim doncs són de pagament. El plànol oficial nostre és de pagament, a les oficines d'informació costa 1€. De cost son 33 o 35 cèntims, i si hi ha un operador turístic que vol quantitats, mil plànols perquè té un congrés doncs pagarà el preu estricte de reimpressió que són això, aquests trenta i pico cèntims, però un turista el paga a 1€ a les nostres oficines. Després tenim la versió gratuïta del plànol pel turista que no vol gastar-se un duro, 1€ per un plànol, doncs hi ha el plànol de el Corte Inglés, el plànol del Bus Turístic, hi ha diversos elements que tenen el plànol incorporat.

**I el que és publicitat m'ha dit que res, ni banners a internet, ni anuncis de ràdio,...?**

No. Només fem amb una excepció el programa aquest del Barcelona ShoppingLine; un cop a l'any, per Nadal, fem una campanya de Christmas Shopping amb algun mercat europeu i aleshores sí que invertim una mica de diners en comunicació, però és una mica l'únic cas en el que sí gastem diners en publicitat, la campanya del Christmas Shopping que es fa des d'un mes o un mes i mig abans de Nadal amb algun mercat d'origen europeu que considerem important.

**I això és per qüestió de pressupost només o perquè creieu que hi ha altres tècniques més eficients?**

Per qüestió de pressupost i perquè sempre hem cregut que és més útil un bon article d'un periodista i que és una valoració personal, sempre és una cosa que té més valor que que tu estiguis dient què xulo que sóc no?

## **Treballeu amb turoperadors, agències de viatges, hotels, restaurants,...?**

Treballem amb la indústria turística local que són membres de Turisme de Barcelona: els hotels, agències, empreses que organitzen tours, restaurants, etc.

## **I quin tipus de col·laboració feu amb ells?en què consisteix?**

Les empreses locals són membres de Turisme de Barcelona, paguen una quota per pertànyer aquí, assisteixen a les assemblees, reben informació privilegiada del que anem captant dels estudis, de les estadístiques... A més a més, a les accions de promoció que organitzem a fora tenen la possibilitat d'assistir, si no ets membre no pots assistir. Això és una cosa, i després el que fem és moltes accions amb operadors a origen: fem *workshops*, presentacions, mantenim entrevistes a les fires, visites comercials, és a dir, intentem anar tocant... abans d'ahir vam estar a Frankfurt, aquest matí hem tingut una reunió perquè el més que ve fem *workshops* a Estats Units, Canadà i ens emportem 15 o 16 empreses de Barcelona.

## **Aleshores la informació que vosaltres doneu a les oficines d'informació turística, informeu dels restaurants i hotels que són membres?**

Tenim una guia de restaurants, tenim una guia de *ShoppingLine*,... això està en paper però sobre tot està digital al web. Tenim una app de restaurants... bueno, a través de la nostra web pots arribar a tots els membres que tenim.

## **Només surten els membres al vostre web?**

Bastants sí, clar quasi tota l'oferta de Barcelona és membre, estem parlant de 900 membres. El programa de gastronomia són, per exemple, cent seixanta i pico membres. Clar no estan tots els restaurants de Barcelona, però és que no tots els restaurants de Barcelona enfoquen per captar turistes, i al final la nostra selecció de restaurants és... la majoria són restaurants de cuina pròpia i sí que n'hi ha algun de cuina internacional però poquets. No podem fer un llistat de mil pizzeries perquè no toca. Si entres a l'app veuràs per especialitats que la majoria de restaurants són de cuina mediterrània, la d'aquí.



## **Des de Turisme de Barcelona quina és la imatge que voleu projectar de Barcelona? i quina és la que realment té el turista?**

Nosaltres el *leitmotiv* que sempre hem utilitzat és la cultura... estem parlant de turisme global, de gent que ve per un mix de coses; per sort no som una ciutat especialitzada en una sola cosa. No som Detroit, que és la capital del cotxe. Per sort, tenim un mix d'oferta..., és un producte tan rodó que està donant resposta a molts tipus de demanda, és a dir, hi ha molts tipus de visitants diferents que estan encantats amb Barcelona, tant la gent jove, el turisme juvenil, que no anem a buscar però que ens sembla estupend que vinguin, perquè troben una vida nocturna, troben una ciutat cosmopolita i oberta i dinàmica i divertida i tal..., com una parella més jove i d'edat i amb pasta que ve aquí perquè vol anar a museus, vol dinar bé i vol anar a algun concert al Palau o a alguna òpera al Liceu i fer *shopping*, i els delegats que venen per reunions i convencions i congressos... Tenim un producte tan variat que dona resposta a molts tipus diferents de visitants i això també és la riquesa del valor que té Barcelona. No estem subjectes només ni a un tipus de... ni a una nacionalitat ni a un tipus de visitant només, sinó que tenim un mix molt bo, molt potent.

## **Però creieu que la imatge que té Barcelona no és només aquesta, de turisme cultural?**

No, la imatge de Barcelona no és d'una destinació de cultura. Tampoc tenim les grans exposicions que hi han a altres capitals o a Madrid fins i tot, aquí els nostres grans centres culturals estan sense un duro i no fan grans produccions però, ostres, som una ciutat amb dos mil anys d'història, podem ensenyar restes des dels romans fins ara, el barri Gòtic, el Modernisme, l'arquitectura contemporània,... clar de lo més valorat a les enquestes nostres, sempre és la cultura, patrimoni i arquitectura, això és el que sempre la gent puntua i, bueno, que a més amés tenim la mar al davant i tenim 5 kms de platges i tenim un clima estupend. La gent ve per un mix de coses, no perquè siguem una destinació cultural, ve perquè tenim una mica de tot i a més és bo, de qualitat.

## **Quina es la identitat de Turisme de Barcelona?**

Ciutat mediterrània. Estil de vida, carrer, cultura, gastronomia,... això és.

## **Com us heu adaptat a l'entorn digital, comunicació 2.0?**

Aquí anem retrassadets. L'Agència Catalana va començar abans a fer el canvi i, per exemple, ells van deixar abans de... van començar a fer menys promoció *off line* ja fa temps i a fer més accions *on line*. Nosaltres anem amb un cert retard, estem just començant tot just. Tenim molt potenciat des de fa més d'un any el tema xarxa però en el tema accions de promoció encara estem fent poca cosa *on line*.

## **Gestioneu xarxes socials? Quines?**

Tenim facebook, instagram, twitter, pinterest,...

## **Teniu una persona que s'encarregui només d'això, un community manager?**

Tenim un contracte exterior, una empresa que ens ho treballa, que és Lavinia i a Lavinia hi ha un community manager exclusiu per nosaltres i, internament, tenim una persona que porta la web i porta la relació amb el community de Lavinia.

## **Fenomen blogger/ influencer. Treballeu amb algun/a vosaltres?**

Sí, l'Agència Catalana de Turisme està fent *blog trips* i coses d'aquestes, molts anys passen per Barcelona; nosaltres ja fa 2 o 3 anys que estem fent *blog trips* i participant en coses d'aquestes. Hem participat també en programes d'instagram d'aquests que ha fet l'Agència Catalana de Turisme, hem tingut algun instagramer d'aquest que ha fet algun vídeo de Barcelona juntament amb l'Agència Catalana de Turisme, estem fent coses. Ara, és un món en el que clar, tothom és blogger ara i clar, has de rascar molt per a que realment aquest que penses convidar o que t'està demanant que el convidis o que l'ajudis valgui la pena no? has de començar a investigar...

### **Us contacten ells o els busqueu vosaltres?**

No, alguns ens venen empaquetats perquè ja és una acció que organitza l'Agència Catalana de Turisme que ja posa els seus filtres i ja saps que el que t'arribarà és més o menys adequat. D'altres que ens contacten directament doncs fas una mica d'investigació a veure qui és aquell tio.

### **I què us demanen?**

A veure hi ha... nosaltres no tenim un pressupost massa gran per atendre els *press trips*, els *blog trips* i tot això, per tant, hem de ser molt selectius; i pots imaginar-te que hi ha bofetades per a que els ajudem. Tothom és periodista i tothom vol fer un article de Barcelona però al final dius, no tinc prou pressupost ni el tindria mai per a totes les coses que ens demanen, per tant, hem de ser molt selectius. I ajudem més a aquells mitjans que ja sabem que són bons, o als periodistes que ja hem tractat i són bons i sabem que publicaran bones coses... fem una mica de tria i de prioritització perquè el pressupost nostre no és infinit.

### **En aquest sentit, rebeu més sol·licituds nacionals o internacionals?**

Més internacionals.

### **Quina creu que és la tècnica de comunicació més eficaç actualment?**

La més eficaç sempre és la recomanació personal, el boca orella, és que tinguis un producte molt bo i la gent el recomani i que no hagi de fer-ho tu.

### **I a banda d'això, quelcom que podeu gestionar més directament vosaltres?**

Les xarxes i la nostra xarxa d'oficines d'atenció turística.

### **Em pots parlar una mica d'elles?**

Tenim 22 oficines a Barcelona funcionant en temporada; ara en tenim 4 a l'aeroport, dos, una a cada terminal que ja i ara a l'obrir el metro hem posat una a cada estació de metro. Tota la resta estan a Barcelona. En tenim tant a creuers, com a la Fira, com al centre: a Plaça Catalunya, a Plaça Sant Jaume, tenim un parell a les Rambles,... algunes són cabines, que és atendre el lloc exacte on hi ha la demanda d'informació, altres són més grans. La més gran és la de Plaça Catalunya, la que està al soterrani davant de El Corte Inglés, aquella és l'oficina principal que té fins i tot una botiga però aquella és la gran, les demés són més petites o molt petites. Però lo important és estar al lloc natural de pas del ciutadà, al lloc on el turista necessitarà la informació, només que estiguis un carrer més enllà ja perds el 80% de l'efectivitat.

**Per a que una destinació turística funcioni és molt important que es tingui en compte no només el turista sinó també el benestar del resident. Vosaltres ho teniu en compte això?**

Nosaltres no però l'Ajuntament de Barcelona si. El nou equip de govern, en el seu programa electoral, portava el tema aquest de controlar el turisme i delimitar els efectes negatius del turisme, que els té; i a una ciutat tan demandada i tan saturada en algun moment com Barcelona es produeixen efectes col·laterals que no són bons, que no són bons pels veïns, pels ciutadans.

### **Em podria donar algun exemple?**

La gentrificació, que és l'expulsió de veïns per l'augment de preus a determinats barris o perquè t'han col·locat 4 o 5 apartaments turístics a la teva escala i acabes marxant desesperat perquè no aguantas més o que has marxat perquè et pugen el preu del lloguer i no el pots pagar. Clar aquests efectes s'estan produint, s'estan produint a les zones més saturades: al barri Gòtic, a Ciutat Vella,... bueno això està passant i és quelcom que l'Ajuntament ara estan constituint el Consell de Turisme Ciutat, revisant el pla estratègic, hi ha una moratòria hotelera, estan fent un pla especial d'allotjament turístics,... s'han arremangat.

**Tot el tema estratègic el porta l'Ajuntament doncs?**

Sí, nosaltres és promoció només, la política turística de la gestió del turisme es fa des de l'Ajuntament, nosaltres hi col·laborarem, evidentment però la nostra única funció aquí és la promoció.

**I feu enquestes als turistes?**

Sí.

**Teniu feedbacks negatius d'ells?**

No, dels turistes no.

**Ni pel tema aquest de que hi hagin tants turistes?**

Sí que hi han comentaris però no surt encara com a una nota negativa. Lo més negatiu sempre, i tot és amb aprovats, amb cinc i picos és la pol·lució, el soroll, la seguretat en algun moment...

**Suposo que aquests resultats els passeu a l'Ajuntament per a que ells prenguin les mesures adequades per a corregir-ho...**

L'enquesta de perfil la fèiem nosaltres només, ara les fem conjunta amb l'Ajuntament. I afegim també l'enquesta que es fa a tota la província de Barcelona, la diputació de Barcelona també afegeix les dades de la seva, i aleshores també obtenim un... totes les dades es penjen al web. A la part professional estan totes les estadístiques.

**Voldria afegir quelcom més que consideri important per conèixer la promoció de Barcelona?**

No, la promoció és això, ara el repte està en l'altre banda, en l'Ajuntament, en com solucionem aquests efectes col·laterals i en molts casos negatius del turisme; això és lo més interessant ara.

## Annex 4. Entrevista a Jaume Font

Jaume Font és historiador i professor titular i coordinador de Màsters al Departament de Geografia Física i Anàlisi Geogràfica Regional (Facultat de Geografia i Història) a la Universitat de Barcelona (UB). Entre els anys 2006 i 2010 va ser subdirector de Programació Turística de la Direcció General de Turisme.

### 4.1. Fitxa tècnica

DIA	9 de maig de 2016
HORA	16:00h
LLOC	Facultat de Geografia i Història (UB) Carrer de Montalegre 6 08001 Barcelona
ÀMBIT DE L'ENTREVISTA	Història i evolució del turisme i la seva gestió i promoció a Catalunya
INFORMACIÓ A OBTENIR	Qualitativa
TÈCNICA DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ	Entrevista enfocada
METODOLOGIA D'ANÀLISI	Anàlisi de contingut

### 4.2. Guió de l'entrevista

#### C. Història i evolució de la gestió turística a Catalunya

- Història i evolució del turisme a Catalunya
- Història i evolució de la gestió i la promoció del turisme a Catalunya

#### B. Òrgans de gestió del turisme a Catalunya

- Direcció General de Turisme
- Agència Catalana de Turisme

### C. El sector turístic a Catalunya en l'actualitat

- Situació del sector turístic a Catalunya en l'actualitat
- Imatge de Catalunya
- Milllores aplicables al sector

## 4.3. Anàlisi de l'entrevista

### A. Història i evolució de la gestió turística a Catalunya

La preocupació pel turisme és antiga però, en el cas català, pren cos en tres moments. El primer és amb la Mancomunitat de Catalunya, presidida per Prat de la Riba, que era una institució d'autogovern que agrupava les quatre diputacions. La Mancomunitat entenia que el turisme era important i va fer molta promoció turística. Era l'època en que va aparèixer l'automòbil, i per això es feia una promoció molt destinada als automobilistes. Quan va acabar la Mancomunitat, el Patronat Espanyol va agafa bona part de la política de la Mancomunitat. Un fet poc conegut és que els Paradors Nacionals de Turisme espanyols - creats l'any 1926 - són una còpia que Primo de Rivera va agafar de la Generalitat. Va ser la Generalitat qui va voler fer Paradors de Turisme a les fronteres, precisament per acollir turistes. Aquesta època de la Mancomunitat va acabar amb la dictadura de Primo de Rivera, que també va incorporar algunes de les coses que s'havien dit a Catalunya; per exemple, va promoure un pla de carreteres per les costes espanyoles per fomentar el turisme, un turisme lligat a l'automòbil - un dels grans descobriments de principis del segle XX - i que ja començava a ser de masses. La segona època en la que hi va haver un intent seriós de fer política turística va ser la primera etapa de la Generalitat de la República, entre el 1931-1932 i el 1936; però sobre tot durant la primera etapa, entre 1931 i 1933. En aquests tres anys la Generalitat Republicana va fer política turística: va crear l'oficina de Turisme de Catalunya, va crear tota una doctrina turística, materials de promoció molt bons, etc. Aquesta etapa va acabar amb la dictadura franquista i, durant aquest període, la política turística catalana va formar part de la política turística espanyola. Durant l'època franquista es va entrar en el turisme de masses propi de la segona meitat del segle XX - sobre tot a partir dels anys 60 -, quan Fraga Iribarne fou Ministre

d'Informació i Turisme. En aquest període es va crear la marca Espanya i van fer campanyes com "Spain is different".

El primer franquisme es va decantar molt per l'agricultura i les activitats tradicionals, no obstant, el Fons Monetari Internacional va recomanar a Espanya que es convertís en un país turístic, i va ser a partir d'aleshores que l'Estat va començar una política turística determinant. La prova d'això és que es van crear aeroports i es va impulsar la xarxa d'autopistes del Mediterrani. Durant aquells anys es van construir molts hotels a gran velocitat, ja que hi havia més demanda de turistes que oferta d'hotels. Després d'aquestes tres etapes: la Mancomunitat, la República Catalana i el turisme de masses durant el franquisme, es va haver d'esperar a que arribés la Generalitat per engegar noves fases de promoció turística.

Existeixen tres nivells d'organismes de gestió del turisme: el nacional, on trobem el Patronato Nacional de Turismo, que existia des d'abans de la guerra civil; l'autonòmic, on hi ha la Generalitat; i el local, que ha existit sempre, sobre tot a les destinacions importants, com Sitges o Lloret. Les diputacions provincials, que són organismes de caràcter local, és a dir, agrupacions de municipis, han fet molta feina en matèria de promoció, perquè han vist en el turisme una qüestió important. A nivell general, històricament s'ha fet més promoció que gestió del turisme. De l'actuació de la Generalitat es pot destacar que, en els anys 30, l'oficina de Turisme de Catalunya no només volia ser una oficina de promoció sinó també d'ordenació del sector. En el cas del turisme, es va passar de l'època del turisme de masses en que els turistes venien per si sols i, per tant, no calia gestionar-lo gaire, a una època en que el turista, fins a cert punt, s'havia d'anar a buscar. Això encara no és exactament així perquè la manca de seguretat de les destinacions emergents ha ajornat la crisi del sector del turisme de masses en aquest país. Però probablement, si hi ha estabilitat a la resta del món, Catalunya i Espanya es trobaran amb això.

Pel que fa a l'evolució de la promoció, es pot dir que, encara que se'n ha fet sempre, aquesta ha canviat molt al llarg dels anys. Dins la promoció convencional trobem els fulletons, les guies de viatges, els prescriptors,... Es pot afirmar que aquesta ha funcionat sempre a partir de les iniciatives dels propis interessats i dels



prescriptors. Per exemple, en el cas espanyol, els primers prescriptors van sers els escriptors romàntics, que posaven en valor Espanya dient que era un país exòtic a la mateixa Europa. Per tant, els prescriptors, d'alguna manera, van acabar fent la destinació i al mateix temps, les destinacions van anar treballant la promoció. A l'actualitat però, això és bastant diferent, perquè es procura fer promoció més interactiva a partir de les xarxes socials, els bloggers i els instagramers. En comptes de fer promoció només per preu es busca facilitar l'experiència. El que no sabem és si aquest tipus de promoció arriba al turista de masses, ja que el senyor que es compra una setmana a Salou, probablement fa més cas del preu i de la destinació, perquè al final el que vol és estar una setmana evadit i desconnectat.

## **B. Òrgans de gestió del turisme a Catalunya**

D'una banda hi ha l'Estat Espanyol que, a través de Turespaña, fa accions a les que Catalunya no acostuma a apuntar-s'hi. Després hi ha la Generalitat de Catalunya, que fa promoció a través de l'Agència Catalana de Turisme. Per últim, hi ha un munt d'ens locals, tant diputacions com marques turístiques, que fan accions de promoció. El turisme a Catalunya té dos nivells: la Direcció General de Turisme, que és l'ens que reglamenta, fa foment, plans de modernització dels establiments, etc; i l'Agència Catalana de Turisme, que es qui fa la promoció, juntament amb els patronats. La reglamentació del sector en aquests moments és una competència autonòmica. L'Agència Catalana de Turisme es va crear l'any 2010 en substitució de l'antic Consorci Turisme de Catalunya. El canvi, en part, va venir determinat pel finançament. L'Agència té un Comitè Executiu, format pel sector públic i privat, que és el que decideix cada any el pla d'accions, juntament amb els òrgans directius de l'Agència. Segons diuen els Estatus té dret a ser en aquest Comitè Executiu qui paga. En tots aquests llocs habitualment qui paga és l'administració pública, és a dir, el Consorci. A l'hora de decidir accions de promoció, el sector públic sempre ha dit que aporta els diners però no pren decisions. És per això que, dins l'Agència, finalment es va decidir que tindria dret a vot en el Comitè Executiu aquell que pagués. Per tant, a l'Agència hi ha participació de la Generalitat, de les diputacions provincials i del sector privat, que està representat per la Cambra de Comerç. La creació de l'Agència, com s'ha comentat abans, va venir, en part, pel problema del finançament, qüestió que es

va resoldre amb la creació de la taxa turística l'any 2012. La implantació d'aquesta taxa ha ajudat a incrementar la promoció del turisme a Catalunya, ja que gran part d'aquesta taxa està destinada a la promoció i, abans se la seva creació, Catalunya destinava molt pocs diners a la promoció. Abans de la creació de la taxa turística, la Generalitat de Catalunya posava la gran part dels diners; les Diputacions, entre totes quatre, una quantitat molt inferior i el sector privat, li costa molt invertir diners en promoció, res. En el cas català, han trobat amb la taxa una mena de solució, ja que deixa de qüestionar el tema de qui porta els diners. Pràcticament la totalitat de la recaptació de la taxa es destina a la promoció del turisme. Aquesta producció es canalitza a través dels municipis, dels consells comarcals i de les diputacions de la següent manera: sempre que la recaptació passa de 10.000€ el municipi ja té dret a rebre la seva part proporcional. L'import recaptat va a parar als seus respectius patronats o societats anònimes de promoció turística, però la immensa majoria dels municipis recapta molt poca taxa, exceptuant Barcelona, només municipis com Lloret, Salou o Sitges poden fer política turística amb la taxa.

Pel que fa a la tasca de promoció, la Generalitat ha intentat que les accions com: assistir a fires, anar a salons, promocionar blogs,... es facin cada vegada de manera més coordinada. No obstant, encara queda molta feina per fer, ja que, avui dia, encara hi ha bastants ajuntaments que van a fires per ells mateixos en comptes d'anar sota un mateix paraigües.

### **C. El sector turístic a Catalunya en l'actualitat**

Catalunya és una destinació molt ben posicionada, i així ho diuen els informes que es fan. Aquesta bona posició es deu a que és una destinació molt diversificada, és a dir, Catalunya com a destinació té èxits importants en turisme urbà i vacacional, i èxits no tant importants però significatius en turisme actiu i de natura. No obstant, la causa d'aquest èxit es deu a l'aparició de Barcelona com a gran destinació, gràcies a les Olimpíades i a la feina feta durant molts anys per consolidar la ciutat. L'eclosió del turisme urbà ha estat produïda per múltiples motius: canvis en les pautes de consum, els vols low cost, etc. que han convertit el turisme urbà en la gran experiència turística actual. El turisme vacacional o de sol i platja també és molt important, però si ens haguéssim de basar només en aquest el sector estaria

bastant enfonsat. Prova d'això és que Catalunya guanya a destinacions com les illes Balears o les illes Canàries gràcies a Barcelona. Els turismes vacacional i urbà fan que Catalunya sigui la primera destinació en turisme internacional. Barcelona rep la meitat del turisme internacional del país - uns 15 o 16 milions de turistes -; és la tercera o quarta ciutat europea més visitada i es troba entre les 10 o 11 primeres del món.

A pesar d'aquest èxit, el model turístic ha de millorar, ja que hi ha determinats tipus de turisme - com el de borratxera - que no convenen perquè fan mal a la marca Catalunya; i això és en el que estan treballant en aquests moments l'Agència i la Direcció General de Turisme. Jaume Font diu que una de les millores que aplicaria al sector turístic és la de la qualitat, "treballar sempre amb una gran qualitat, que no vol dir treballar en un nivell superior sinó crear un producte honrat". Es refereix a que la promoció que es fa respongui al producte, és a dir, no enganyar. Un altre aspecte sobre el que treballaria per millorar-lo és la seguretat, i en aquest sentit diu que creu que continuar oferint una garantia de destinació és important. No tothom pot oferir aquesta garantia, i per això la gent que treballa fora del sistema s'ha de perseguir però, per aconseguir això, s'ha de dotar de més diners els serveis d'inspecció, dotar de més mitjans la persecució del frau, etc. Jaume Font resumeix tot això en ser una destinació fiable, "fiable des del punt de vista d'allà on t'allotges i fiable pel que t'ofereix la destinació".

#### **4.4. Transcripció de l'entrevista**

**Quina és l'evolució i història del turisme a Catalunya? Els quatre o cinc fets que consideri més rellevants...**

Home, els quatre o cinc fets més rellevants deixant de banda tots els antecedents d'èpoques preturístiques de masses doncs... en fi, la preocupació pel turisme hi ha sigut sempre. Des de que el fenomen és important en el segle XIX no? Ja quan apareixen els primers ferrocarrils ja apareixen guies turístiques, ja apareixen societats, sindicats d'iniciativa, etc. És a dir, que la preocupació pel turisme és antiga. Pren cos en el cas català en tres moments, per dir-ho d'alguna manera. El primer, a nivell general de Catalunya eh, prescindint de que hi ha municipis que si

que fan tasca turística, amb la Mancomunitat de Catalunya, que és una institució d'autogovern que agrupava les quatre diputacions. La Mancomunitat fa molta promoció turística, entén que el turisme és important. És l'època en la que apareix l'automòbil, és una promoció molt destinada als automobilistes, feia poc que s'havia creat el Real Automòbil Club... estem parlant de cent anys endarrere exactament, d'una època que aquí a Catalunya es creen moltes coses, per exemple, l'Institut d'Estudis Catalans. Bé, hi ha una certa preocupació per part de la Mancomunitat i, sobre tot, per Prat de la Riba, que era el seu President, pel Turisme. La Mancomunitat acaba, però el Patronat Espanyol agafa inclús bona part de la política de la Mancomunitat. Un fet poc conegut és que, per exemple, els Paradores Nacionales de Turismo és una còpia que el mateix Primo de Rivera, es van crear l'any 1926, agafa de la Generalitat, és la Generalitat qui vol fer Paradors de Turisme perquè considera que el turisme és important i els vol fer a les fronteres, precisament per acollir turistes. Bé, aquesta època de la Mancomunitat s'acaba amb la dictadura de Primo de Rivera, però ja et dic, Primo de Rivera incorpora algunes de les coses que aquí s'havien dit i, per exemple, promou un pla de carreteres per les costes espanyoles per fomentar el turisme. Estem parlant ja de turisme de masses eh, i en aquest cas lligat a l'automòbil, que és una mica el gran descobriment de principis del segle XX. Això es paralitza, i hi ha un altre època en que hi ha un intent seriós de fer política turística, que és la primera etapa de la Generalitat de la República, entre el 1931-1932 i el 1936, però sobre tot la primera etapa: 1931, 1932, 1933. Són tres anys que es crea l'oficina de Turisme de Catalunya. La Generalitat Republicana fa política turística: crea una oficina de Turisme de Catalunya, crea tota una doctrina turística, uns materials de promoció molt bons,... Això s'acaba amb la dictadura franquista i hem d'esperar, pel que fa a la política turística catalana, forma part de la política turística espanyola, curiosament molts dels materials de l'època de la Generalitat s'aprofiten i es reaprofiten, es treu l'escut de la Generalitat i es tapa; inclús n'hi han de retallats. I s'entra en la famosa política dels anys 60, de Fraga Iribarne Ministre d'Informació i Turisme, les campanyes "Spain is different", en fi, la creació de la marca Espanya, i s'entra en el turisme de masses propi de la segona meitat del segle XX. Sobre tot a partir de 1960. Inclús bona part de la política turística espanyola, osigui el primer franquisme es decanta molt per l'agricultura i l'autarquia i les activitats tradicionals, i en moments determinats, sobre tot amb els plans de desenvolupament que arriben

d'assessors del Fons Monetari Internacional, Banc Mundial, recomanen a Espanya que es converteixi en un país turístic. I a partir d'aquí l'Estat comença una política turística determinant eh, creen aeroports, el de Girona Costa Brava, els aeroports d'Alacant, reforcen el de Palma, en fi, impulsen la xarxa d'autopistes del Mediterrani,... és a dir que gràcies a aquestes recomanacions del Fons Monetari i del Banc Mundial, diguéssim que una bona part de la política econòmica espanyola es decanta cap al turisme. Ja et dic, no és per casualitat eh, és que hi ha unes recomanacions importants a nivell mundial. Això genera una diferència, abans de que m'ho demanis, respecte al que es volia fer als anys 30. En els anys 30 Catalunya volia jugar una mica en l'aposta i havia hagut unes inversions importants de la Costa Brava francesa, és a dir, un turisme més elitista, un turisme més... inclús de hibernació, com en el cas de Cans, Niça o Montecarlo. I, diguéssim que és això el que es promociona, inclús hi ha alguns cartells bastant interessants, com quan es posa en marxa Sagaró als anys 20, que es posa en marxa la gran urbanització de Sagaró i l'hostal de La Gavina i l'hotel de La Gavina. Bé, s'intenta jugar en una lliga molt important des del turisme. En canvi, en els anys 60, es juga molt en la lliga del turisme de masses, és a dir, es construeixen els hotels d'un any per l'altre, és més demandada de turistes que oferta d'hotels, es construeixen els hotels a tota velocitat i a tot córrer, en fi, vull dir,... això està ben explicat en el Museu de Turisme de Calella. Però una mica aquesta és la gran diferència. Tens tres moments a banda dels anteriors, uns precedents que hi han sigut sempre, Sindicats d'Iniciativa, Societats d'Atracció de Forasters vinculats una mica del XIX, un turisme burgès. L'aparició de l'automòbil i la política de la Mancomunitat en matèria turística. Fan mapes turístics, volen impulsar una política de Paradors, diguéssim hi ha una actuació important. La de la Generalitat de la República i després hi ha el que seria l'Espanya país turístic amb la política dels anys 60. I s'ha d'esperar que arribi la Generalitat per engegar noves fases de promoció turística.

### **I centrant-nos en la gestió/organismes del turisme, quina és la seva història?**

Els organismes de gestió turística, hi ha hagut des de sempre el Patronato Nacional de Turismo, que ja és antic, és d'abans de la guerra civil, que inclús en aquesta època editaven conjuntament els materials, el Patronato Nacional de

Turismo més el sindicat local, és a dir que la gestió, en part, ha estat una gestió moltes vegades locals, fruit de les iniciatives locals, sobre tot a les destinacions que ja estaven més o menys posicionades o que es volien posicionar. En el cas català, Sitges, Lloret serien bons exemples de destinacions que ja juguen un paper important antigament i que constitueixen sindicats d'iniciativa com el de Puigcerdà. Després hi ha l'actuació pública, aquestes que t'he dit i, finalment, hi ha l'actuació de la Generalitat. De l'actuació de la Generalitat jo destacaria que, en els anys 30, aquesta oficina de Turisme de Catalunya no només volia ser una oficina de promoció sinó també d'ordenació del sector, eh d'organitzar i ordenar el sector turístic de la mateixa manera que el que hi ha hagut ara. En el cas del turisme, potser s'ha passat d'un moment en que, i parlo del turisme de masses, en que el turisme ja venia per ell mateix, sense necessitat d'haver-lo de gestionar gairebé, a una època en que el turista, fins a cert punt, l'has d'anar a buscar. Això encara no és exactament així perquè la inestabilitat de gairebé tota la Mediterrània ha fet aguantar les nostres destinacions, i els preus dels combustibles, al menys fins ara, i les limitacions dels avions, i sobre tot la manca de seguretat de les destinacions emergents doncs han fet que no explotin altres destinacions eh, des del punt de vista d'atraure milions de turistes. I per tant, encara ens hem aguantat, però una mica la gran cosa era la gestió, les primaveres àrabs i la inestabilitat d'alguna manera han ajornat la crisi del sector del turisme de masses en aquest país. Probablement si hi ha estabilitat a la resta del món ens torbarem amb això. Que és el que actualment defensa l'Agència Catalana de Turisme. No sé si has vist que volen prohibir la promoció del turisme aquest de borratxera i d'aquests turoperadors que es promocionen amb el tot inclòs, etc. Els volen fer fora de Catalunya. Però bueno, jo penso que la gestió hi ha estat sempre, tant des del nivell local, osigui als nivells locals hi ha sigut sempre sobre tot a les destinacions importants com les que t'he dit, les diputacions provincials han fet bastant, per exemple, el Patronat de Turisme Girona Costa Brava o la Diputació de Barcelona, o bàsicament totes les diputacions. Les diputacions són organismes de caràcter local eh, no et pensis que és l'estat eh, són agrupacions de municipis. Les diputacions sempre han fet molt perquè han vist en el turisme una qüestió important i, a nivell general, el turisme bàsicament el que s'ha fet és promoció, s'ha fet més promoció que gestió. Quan, per circumstàncies diverses, s'hauria d'haver apostat més per la gestió no? la qualitat de l'oferta, el tipus d'oferta, etc.

L'aposta per la gestió és dels últims 20 anys. De fet el primer pla estratègic de turisme és el de Catalunya, que és el del 2006-2010, és dels primers plans estratègics... Canàries va fer un pla estratègic, però els plans estratègics turístics són relativament tardans, i en part venien determinats per la competència creixent de sector en matèria de turisme de masses de sector aliens. Pensa que el turisme ha crescut una mica en progressió geomètrica, és a dir, als anys 50 hi havia 20 milions de turistes, és el que estudiàveu, a totes les assignatures. Per tant, quan jo vaig néixer hi havia 20 milions de turistes al món i ara n'hi ha més de mil milions. I en els últims anys ja el creixement és exponencial no? Per tant, diguéssim, requereix molta gestió perquè hi ha molta competència entre les destinacions.

### **A nivell de promoció turística, quina ha estat l'evolució?**

De promoció se'n ha fet sempre, el que passa és que això és molt difícil de fer-ho explicar. A veure hi ha la promoció convencional de tota la vida, amb fulletons, guies de viatges, prescriptors,... ja en el segle XIX ja hi havia revistes, *Le tour du monde*, francesa que era molt famosa per descriure destinacions. Osigui ha funcionat sempre a partir de les iniciatives dels propis interessats, i també a partir del que podríem dir els prescriptors. Per exemple, en el cas espanyol, els primers prescriptors que són escriptors romàntics, el que et posen en valor d'Espanya és allò de país exòtic a la mateixa Europa no? Osigui si vostè vol viatjar a l'Orient no cal que viatgi gaire lluny, se'n ve a Espanya i ja està, ficat com si estigués a una destinació de l'Orient... per tant, diguéssim, els prescriptors d'alguna manera han acabat fent la destinació i al mateix temps, les destinacions han anat treballant la promoció. Són aquests mateixos organismes que t'he dit els que han fet la promoció, però a l'actualitat això és bastant diferent perquè s'intenta fer promoció més interactiva, més a partir de les xarxes socials, en comptes de només per preu, facilitar l'experiència,... en fi, la promoció ha canviat molt. No sé com es farà més endavant, però ha canviat molt. Els bloggers, els instagrams, en fi, totes aquestes coses han canviat molt la promoció. El que no sé és si aquest tipus de promoció arriba al turista de masses eh, aquesta és un altre qüestió, si el senyor que es compra una setmana a Salou, no sé si fa cas d'això. Probablement fa cas del preu i de la destinació, allà on dinarà i el que li costarà perquè al final el que vol és estar una setmana evadit i desconnectat. Aleshores diguéssim, hem teoritzat molt sobre

coses però... en fi. La prova és que es fan mil i una experimentacions turístiques que no acaben cuallant no? I sembla que seran grans èxits i aleshores acabes que només hi van tres no? Seria el cas de la inflació i de la bombolla de centres d'interpretació del 2000 i el 2010, una bombolla total. Que encara no sabem com fer-hi anar a la gent.

### **A l'actualitat, quins són els òrgans de promoció del turisme a Catalunya?**

Continuen sent més o menys els mateixos, el que passa que intenten actuar més coordinadament; no sempre es pot eh. D'una banda hi ha, si ho fem per escales, d'una banda hi ha l'Estat Espanyol que a través de Turspain fa accions les qual Catalunya com a tal o les seves institucions no acostumen a apuntar-s'hi massa, que són les accions de promoció exterior que fa Turspain. Després hi ha la generalitat de Catalunya que fa moltíssimes accions. En el cas català està clar, hi ha ajudat una mica pel que fa a la promoció la implantació de la taxa turística. La taxa, en part, està destinada a la promoció? Aleshores això ha afavorit molt el que la promoció a Catalunya fos una cosa seriosa. Per tant, tens l'Estat que fa unes coses però que Catalunya hi participa però una mica, diguéssim, de lluny; hi ha la Generalitat que és qui fa, a través de l'Agència Catalana de Turisme la promoció, i després hi ha un munt d'ens locals, tant diputacions com marques pròpiament turístiques, que fan accions de promoció. En el cas de la Generalitat el que s'ha intentat és fer que aquestes accions de promoció: assistir a fires, anar a salons, promocionar blogs, ... jo penso que cada vegada s'ha anat fent més coordinadament, però encara falta molta coordinació; osigui encara hi ha molts ajuntaments que van a fires per ells mateixos, que no van sota un paraigües, hi ha altres que prefereixen no anar sota un paraigües, pensen que ells tenen més marca que... en fi, vull dir que això sol passar no? encara, en relació amb la promoció. I és un dels problemes. El que sí cal dir és que Catalunya destinava molt pocs diners a la promoció, molt pocs. A l'any 2010/2011, en un full turisme, l'observatori que existia en aquells moments va calcular la despesa per turista en promoció a les diferents comunitats espanyoles i érem els últims, osigui la promoció per turista érem els últims, però curiosament nosaltres i les Balears. Osigui això ratificaria allò que et deia jo que, diguéssim, el turista venia sense necessitat de fer gairebé res perquè vingués no? I, curiosament, Andalusia



destinava gairebé deu vegades més de pressupost per turista estranger entrat que nosaltres. La Junta d'Andalusia, per cada milió d'euros que hi destinava Catalunya, la Junta d'Andalusia set o vuit. Tenien... a veure, cito de memòria, hauries de verificar-ho, però em sembla que la Junta d'Andalusia tenien en el seu organisme de promoció equivalent a l'Agència Catalana tenien cent cinquanta, cent setanta milions d'euros de promoció i la Generalitat de Catalunya en tenia vint, osigui que imaginat la diferència, una cosa brutal. Aleshores és clar, si tu busques la ràtio de diners dedicats a la promoció per turista era absolutament descompensada, la qual cosa volia dir que aquí invertíem bé els diner no? perquè amb pocs diners venien molts turistes, o que potser els altres els invertien malament. S'ha arreglat una mica amb la taxa, perquè la taxa ha permès disposar d'uns ingressos extres a l'Agència Catalana de Turisme que els ha pogut invertir en promoció i, de fet, s'ha fet més promoció en aquests anys a partir de la taxa no? [pausa perquè rep una trucada] Els organismes que fan la promoció són els mateixos que fan la gestió, per dir-ho d'alguna manera, excepte quan s'han creat...a veure si m'explico... el que és la gestió del turisme també és a les diverses escales eh; a escala local, l'escala autonòmica i a escala nacional. Aleshores hi ha tota una sèrie de coses que és la reglamentació del sector, i la reglamentació del sector en aquests moments és una competència autonòmica, és qui et reglamenta el sector. I aleshores a escala de promoció, diguéssim, per exemple, a turisme tens dos nivells: la Direcció General que reglamenta, només reglamenta, fa foment, o explica plans de foment, plans de modernització dels establiments, etc, i té uns diners per fer aquesta qüestió; i després hi ha la promoció, que la fan les agències o els patronats. Osigui que, en principi, no fan gestió, o si la fan és indirecte. Per tant, has de distingir molt bé qui reglamenta, qui executa i qui ordena, de qui promociona. Tingues en compte que encara hi ha llocs de l'Estat Espanyol que hi ha un *totumrevolutum* eh, vol dir que està tot barrejat. Per exemple, Madrid no té... Madrid és el mateix Ajuntament el que fa la promoció turística; a Barcelona hi ha l'Ajuntament que reglamenta i fa coses, però l'ens de promoció és Turisme de Barcelona. Osigui que encara hi ha unes certes diferències en aquestes qüestions. Tot i que per l'Ajuntament des de que hi ha l'Ada Colau, cada vegada es vol ficar més en el que fa Turisme de Barcelona. Normalment, la reglamentació depèn d'uns i la promoció d'altres. Fins ara estava segregat, el mateix que l'Agència no? Osigui la Direcció General de Turisme pot

fer unes polítiques i l'Agència vol..., com deia un cap de servei "això és com si la Seat posés en marxa un nou model i els de comercial diguessin que no els hi agrada". O que la fàbrica fes un nou model de cotxe i que quan arribés l'hora de promocionar-lo... no, volem l'antic que aquest nou que han fet vostès no ens agrada no? Aleshores, diguéssim, hi ha una mica aquesta controvèrsia entre els ens de legislació i d'organització i de gestió els ens de promoció. L'ens de promoció sempre té una feina més agradable, en canvi, l'ens de gestió té molts més problemes no? Tens el cas de la mobilitat a Barcelona; vull dir, això comença a ser una disbauxa.

### **Per què es va produir el canvi del Consorci de Turisme de Catalunya per l'Agència Catalana de Turisme?**

El canvi, en part, venia determinat pel finançament. Quin és el tipus de funcionament que ha de tenir un ens d'aquest tipus i qui l'ha de finançar. Aleshores has d'anar a buscar en cada cas com es finança Turisme de Barcelona, com es finança l'Agència i com es financen els patronats locals. Aleshores et trobaràs amb molt sistemes; et trobaràs amb Madrid que no hi ha massa distinció entre una cosa i l'altre, et trobaràs amb ajuntaments que ho tenen segregat, per exemple Lloret de Mar té una societat anònima de promoció turística i aquesta societat actua pel seu compte; mentre que en d'altres llocs són els propis ajuntaments els que fa... lo més normal és que es creï un consorci, que es creï un ens no? un ens que no sigui tant el regidor de turisme, el responsable de turisme. Això és lo més normal, però et trobaràs amb diversos sistemes. Aleshores, la promoció val diners i moltes de les coses que s'han creat és precisament, o bé per agilitzar o bé per disposar de diners. Aleshores l'Agència Catalana té un Comitè Executiu que és el que decideix cada any el pla d'accions, quines accions es faran, a quines fires s'anirà, qui hi anirà, amb quins productes, etc això ho decideix un Comitè Executiu i els òrgans directius de l'Agència. I està clar, per decidir això, qui té dret d'estar en aquest Comitè Executiu, doncs segons diuen els Estatus té dret a ser-hi qui paga. Qui ho paga? Doncs en el Consorci, en tots aquests llocs habitualment qui paga és l'administració pública, osigui qui els fa funcionar és l'administració pública. El Patronat de Turisme Girona-Costa Brava, qui aporta la quantitat important de diners? La Diputació. Aleshores, diguéssim, a l'hora de

decidir accions de promoció, generalment el sector públic sempre ha dit que hi aporta els diners i no decideix, eh perquè en aquests comitès executius hi ha el sector públic, el sector privat, etc. Dintre l'Agència, finalment es va decidir que hi hauria... tindria dret a vot en el Comitè Executiu aquell que pagués. Aleshores dins dels Estatus es va decidir, bueno, quants vots, quantes cadires, quants llocs, i com es canalitza la participació. Aleshores hi ha una participació de la Generalitat, ho has de mirar als Estatuts, una participació de les diputacions provincials i una participació del sector privat que està representat per la Cambra de Comerç. I la Cambra de Comerç tria als seus representants. Aleshores, habitualment la Generalitat de Catalunya hi posava la part del lleó, i estic parlant abans de la taxa turística; les Diputacions eh, posem que la Generalitat posava 15 milions d'euros, les Diputacions, entre totes quatre, un milionet d'euros i els privats res. I un gran hotelier d'aquest país que era molt important va dir "home, res, res, nosaltres ja hi posem el nostre temps, que val molt diners". I una mica la creació de l'Agència venia en part pel tema finançament, qüestió que en part es va resoldre amb la taxa, en part eh, perquè encara es continua discutint si la cambra de comerç ha de portar mig milió o un milió d'euros.

### **Des de quin any existeix la taxa turística?**

La taxa és del 2012, i l'Agència és del 2010. Però bàsicament en la constitució de l'Agència el que es discutia era quin preu val un vot en el Comitè Executiu, tot i que ja es donava per fet que l'administració pública seria qui aportaria més diners. Aleshores l'administració pública deia "nosaltres som els qui portem més diners però no manem"; i a tot arreu qui paga mana. Al sector privat li costa molt invertir diners en promoció. En el cas català, en la taxa han trobat com una mena de solució, diguéssim que deixa de qüestionar el portar diners no? Pensa, per exemple, les grans destinacions, Barcelona recapta els dos terços de la taxa, i per darrere de Barcelona venen Lloret i Salou amb dos milions i pico d'euros cada un aproximadament, és clar, Lloret i Salou amb dos milions d'euros poden fer molta tasca.

## **Sap quin tant per cent de la taxa es destina a la promoció?**

Pràcticament tot, el que passa és que aquesta producció es canalitza a través dels municipis. Sempre que la recaptació passi de 10.000€ el municipi ja té dret a rebre la seva part proporcional. Aleshores es canalitza a través dels municipis, a través dels consells comarcals i de les diputacions. Aleshores el municipi de Barcelona menja una mica a part. Però a veure, la immensa majoria dels municipis té molt poca taxa, aleshores la taxa... però és clar, Lloret i Salou sí que poden fer política turística amb la taxa, inclús Sitges si m'apures. Els seus respectius patronats eh, perquè va a parar en els seus patronats o a les seves societats anònimes de promoció turística, etc. Però és un tema complicat, osigui la gestió de la promoció és un tema complicat. A part d'això, també canvien moltes formes de promoció; abans, si et volies promocionar havies d'anar a les fires, aleshores tots els esforços estaven a les fires, però les fires són molt cares, un estand a FITUR val una barbaritat.

## **Té idea de quant?**

Depèn però les comunitats autònomes es gasten molt diners. Solen anar unificades en estands, per exemple, Andalusia es gasta més d'un milió d'euros en el seu estand. Catalunya era de les que gastava poc, l'Agència era de les que gastava poc perquè, per exemple, no hi havia allò de gastronomia, ni jamón,.. saps allò? anaves a Andalusia... vull dir quan vas a FITUR i tothom anava a Andalusia o a Galícia. A Galícia hi havia percebes a tutiplén per tothom, a Catalunya ens donaven un "vale". I tot i això valia... la participació podia arribar a valdre 700.000€ eh. Un estand amb totes les destinacions agrupades eh. Osigui anar a fires es considerava que era molt car i poc rendible, en canvi, ara es considera... la promoció és un món no? ara es considera que la promoció és més útil a través de bloggers, xarxes socials, presència a les fires realment determinants, a través dels viatges de familiarització, a través dels viatges de premsa,... es considera més treballar aquests sistemes no? Per exemple, ha tingut molt èxit la qüestió del concurs d'instagram que ha fet l'Agència, ha tingut molt d'èxit. Abans, ja et dic, la fira no està passada eh, però sobre tot és interessant la fira especialitzada. Les fires molt generals... és una opinió meua eh, es pot tenir molt interès en anar a

una fira de senderisme perquè t'aniran les empreses que et contracten viatges de senders o de turismes actiu o de natura, té sentit anar a un saló específic i monogràfic d'aquests, que no anar a un FITUR on tot és generalista i la teva oferta no es distingeix entre milers d'ofertes generalistes. De tota manera, les coses sempre han funcionat de la mateixa manera eh: prescriptors, boca-orella i para de comptar.

### **Parlem ara del sector turístic a Catalunya en l'actualitat.**

Home, Catalunya està molt ben posicionada. Hi ha molts problemes però estem molt ben posicionats. Només has de fer que mirar els informes que es fan. Tenim la sort de tenir una destinació bastant diversificada, és a dir que tenim èxits importants en turisme urbà, i tenim èxits importants en vacacional, i alguns èxits, no tant importants però significatius en tema de turisme actiu, de natura, etc no? Per tant, el model es força a diversificar i, per tant, les baixes d'un poden compensar les de l'altre no? Probablement seríem un desastre turístic si no hagués estat per l'aparició de Barcelona no? com a gran destinació. Les Olimpíades i el que ha estat la consolidació de Barcelona, que no només es deu a les Olimpíades sinó a una feina de molts anys no? Està clar, Barcelona en aquests moments per turisme internacional, Barcelona és la meitat del turisme internacional del país. Ara tu imaginat que només ens quedéssim amb el turisme internacional sense el turisme urbà, seríem una destinació molt mediocre en el conjunt de l'Estat Espanyol. En canvi, ara el vacacional juntament amb l'urbà, fan que siguem la primera destinació en turisme internacional. Vull dir, l'eclosió del turisme urbà per múltiples motius eh, per canvis en les pautes de consum, sobre tot de la gent més jove, pels vols *low cost*, etc han posat el turisme urbà com la gran, diguéssim, l'experiència turística actual no? però si no hagués aparegut Barcelona... la prova és que totes les ciutats es volen posicionar. Està clar, Barcelona és la quarta europea, la tercera depèn de qui t'ho mira. Entre les 10 o 11 primeres del món, depèn de qui fa el... aviat està dit que siguis la desena o onzena destinació del món no? a més a més amb la importància que té després el turisme vacacional no? El sol i platja, però bueno el turisme vacacional sol estaríem bastant enfonsats eh. Sinó mira les dades: Balears Canàries, nosaltres els guanyem, però els guanyem per Barcelona. Sinó, veuries tu en quines xifres en

movem, tu treu Barcelona de les estadístiques. Són 15-16 milions turistes internacionals, aleshores hi ha el domèstic. És que, és un mercat molt important en el cas català el mercat domèstic, però si no fos per l'eclosió de la destinació Barcelona, vull dir, no estaríem en el top ten, i ara estem en el top ten mundial i europeu. També en vacacional eh, però, en fi, de vegades es diu el model podria millorar, si ha de ser el model de la Toscana... però és que la Toscana està molt més enrere que nosaltres en matèria turística. És un turisme..., potser té més qualitat, que no sé, això s'hauria d'estudiar en detall, però nosaltres guanyem a la Toscana i, inclús a la Provença. En regions europees som la segona, la primera és París.

### **En què s'hauria de millorar el model turístic?**

Home, s'ha de millorar en el que està treballant en aquests moments l'Agència i la Direcció General de Turisme. Osigui hi ha determinats tipus de turisme que no ens convenen, ens fan mal com a marca.

### **El de borratxera vol dir?**

El de borratxera, etc etc. Està clar, és difícil de desterrar-ho, entre d'altres coses, perquè Barcelona passa per ser la ciutat on la gent s'ho passa bé no? aleshores està clar, aquesta imatge està molt consolidada a Europa. Aleshores tens tots els joves que volen venir.

### **Es refereix al “sea, sunandsex”?**

No no és per això eh, perquè hi ha bon clima, perquè hi ha molta distracció, perquè hi ha molta oferta complementària, perquè hi ha molts festivals, perquè hi ha esport,... és a dir, no només és aquesta qüestió, no? però bueno, a mi em sembla que la part més nociva d'això s'ha de treure. I no afecta tant Barcelona eh, afecta més a les destinacions de costa, el cas del Saloufest i el Lloretfest i totes aquestes històries no?

### **Quina imatge creu que l'Agència vol projectar de Catalunya? i quina creu que la gent realment té?**

Això és complicat... jo crec que volen projectar la imatge d'una destinació moderna, actual, que està al dia, que permet fer multitud d'activitats, diguéssim sobre tot de tipus cultural, de tipus innovador, amb un clima idoni i amb un ambient distès. Aquesta és la imatge que es vol projectar, que aquesta imatge acaba, per molts turistes, sent una frivolitització total, també por ser. Com ho pots combatre? doncs bueno, prenent mesures contra quan hi ha... diguéssim... qüestions que sobrepassen no? Però les destinacions, diguéssim, com la nostra, això passa sovint eh. Tens el cas de Palma de Mallorca que li passa exactament el mateix eh, en relació amb determinat turisme juvenil no? del "drinkand el sex" i no sé què més. I també passa amb algunes destinacions de les Canàries. Jo em sembla que això s'ha d'intentar combatre. Es podrà eradicar? Segurament, però requereix una acció continuada. Totes les coses requereixen ser-hi al darrere, vull dir, l'èxit de Barcelona no és casual, és perquè hi ha hagut bastant anys de bona feina. La imatge que té, en alguns casos, podria ser una imatge excessivament, en el cas de Barcelona d'un turisme una mica frívol, de que a Barcelona més o menys tot està permès. Que és una de les que disortadament s'ha divulgat i s'ha de combatre. A Catalunya exactament igual, sobre tot en el turisme vacacional. Ara també es vol donar imatge de turisme de natura, turisme conscienciat, turisme sostenible, turisme ambiental,... vull dir tot és vol donar, però tu has de... jo crec que està ben posicionat eh Catalunya als mercats internacionals.

### **Quins creu vostè que són les eines de promoció més efectives avui en dia?**

Penso que s'ha d'estar al dia, amb totes aquestes tècniques diguéssim noves; a través de bloggers, a través d'instagram, de les xarxes socials, estar-hi present constantment, perquè això cada vegada ha d'anar a més. Però hi ha tot un segment de turisme que no en fa cas de tot això i que segueix pels seus circuits tradicionals: el boca-orella, etc i, per tant, la promoció convencional dirigida als grans mitjans, a la premsa,... jo penso que funciona, i més els *fam trips* i els *press trips*.

## **Vol dir que s'ha de seguir una miqueta amb tot?**

Sí, perquè que el món canvia però no tot a la mateixa hora. Jo crec que s'ha de segmentar per generacions i per públics.

## **Quines millores aplicaria vostè al sector?**

La primera és la de la qualitat; treballar sempre amb una gran qualitat, que no vol dir treballar en un nivell superior sinó que vol dir... com t'ho diria... osigui treballar de manera adequada... osigui, crear un producte honrat, per dir-ho d'alguna manera. Diguéssim, que la promoció que tu en fas respongui al producte; no enganyar, per mi aquesta és la qüestió fonamental. S'ha de treballar perquè siguis una destinació fiable, que ho ets en molts sentits eh, molta gent ja no ve a Catalunya per preu, sinó ve perquè hi ha una certa garantia de que el producte que t'ofereixen respondrà a unes expectatives, que no t'enderraran, però que al mateix temps tens un entorn que t'assegura moltes coses; una d'elles que no et robin, i si et robin que sigui sense violència, que sigui per descuit. El que s'ha de fer és que els productes que tu vens siguin honrats des d'aquest punt de vista, és a dir, que el que tu ofertes respongui a la realitat. Després, que hi hagi un entorn segur, entorn segur en molts sentits, és a dir, que si estàs estafat se t'escolti, si tens una reclamació, que se t'escolti, si tens un problema que es resolgui, si tens un problema hospitalari que, diguéssim... per això la gent està disposada a pagar més eh. Pots anar amb un vol molt barat a l'altre punta del món, però no saps si et dóna un còlic que et faran no? ni on et portaran, ni qui et cuidarà, ni si t'han de repatriar a tot córrer no? Per tant, jo em penso que continuar oferint una garantia de destinació, aquesta qüestió és important. Aleshores, no tothom la pot oferir aquesta garantia, la gent que treballa fora, això s'ha de perseguir. Per tant, per poder mantenir la qualitat de l'oferta, en aquest sentit eh de garantia, necessites doncs dotar de més diners els serveis d'inspecció, dotar de més mitjans la persecució del frau, etc. Però diguéssim, en tots els casos, en tots els casos eh, tots els casos de gamberrisme a la via pública o en determinades instal·lacions, és tot problema de fer complir les normes i les ordenances; és que de vegades hi ha por de fer-les complir, i això requereix mitjans, requereix molts mitjans. No fa gaire vaig fer un article amb l'Eduard Cusco sobre els habitatges d'ús turístic eh, que



són una barbaritat d'habitatges d'ús turístic, la meitat no legalitzats. És clar, en canvi, el pressupost destinat en això era molt curt, molt petit no? per tant, no s'hi pot fer gaire res. Si pots dir: "ho perseguirem", però si no hi destines mitjans ni medis el frau hi serà. Però bueno, jo penso que això es resumeix en una paraula no? que siguis una destinació fiable. Fiable des del punt de vista d'allà on t'allotges i fiable pel que t'ofereix la destinació.